



BACHELORARBEIT

Victoria Schneider

**Change Communication bei
Umstrukturierungsprozessen
am Beispiel von Beissbarth**

2013

BACHELORARBEIT

Change Communication bei Umstrukturierungsprozessen am Beispiel von Beissbarth

Autorin:
Victoria Schneider

Studiengang:
Businessmanagement
Tourismus-, Hotel- und Eventmanagement

Seminargruppe:
BM10w2-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Natalie Dechant M.A.

BACHELOR THESIS

Change Communication at Restructuring Processes emplified at Beissbarth

author:

Victoria Schneider

course of studies:

**Business Management
Tourism, Hospitality and Event Management**

seminar group:

BM10w2-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:

Natalie Dechant M.A.

Bibliografische Angaben

Schneider, Victoria:

Change Communication bei Umstrukturierungsprozessen am Beispiel von Beissbarth

Change Communication at Restructuring Processes emplified at Beissbarth

72 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Referat

Umstrukturierungen in Unternehmen gewinnen immer mehr an Bedeutung, da das Wirtschaftssystem zunehmend durch die Globalisierung verändert wird. Die Bedingungen der Märkte verschärfen sich und haben Fusionen, Akquisitionen, Reorganisationen, Downsizing oder Veräußerungen zur Folge. Diese führen zu Veränderungen in Unternehmen. Ein Erfolgsfaktor zur Bewältigung solcher Umgestaltungen für Unternehmen stellt die Change Communication, die sogenannte Veränderungskommunikation dar.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Thematik der Change Communication bei Umstrukturierungsprozessen. Zunächst werden der heutige Wandel und die Umstrukturierungen anhand von Change Management (Veränderungsmanagement) definiert und die Anforderungen und Aufgaben an dieses ermittelt. Die Ziele, die einzelnen Phasen eines solchen Veränderungsprozesses und die Konzeption sowie die Arten von Veränderungen werden erfasst. Im Rahmen dieser Veränderungen muss hier ebenfalls der Wandel der Markenstrategie thematisiert werden. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Change Communication und einem praxisnahen Beispiel der Veränderungskommunikation während eines Fusions- und Akquisitionsprozesses bei dem Unternehmen Beissbarth. Schließlich wird die Veränderungskommunikation mit der Auswertung einer Expertenbefragung thematisiert. Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, die Erfolgsfaktoren der Veränderungskommunikation zu ermitteln.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
2 Grundlagen Wandel und Umstrukturierungen	3
2.1 Definition	3
2.2 Gründe und Ursachen für Change Management	3
2.3 Anforderungen und Aufgaben	5
2.4 Ziele	5
2.4.1 Vision	6
2.4.2 Mission	6
2.4.3 Zielgruppen	7
2.5 Phasen	8
2.5.1 Drei-Phasen-Modell nach Lewin	8
2.5.2 Acht-Stufen-Prozess nach Kotter	9
2.6 Konzeption	11
2.6.1 Analyse	12
2.6.2 Strategie und Strukturierung	14
2.6.3 Transfer/Integration	17
2.6.4 Evaluation/Kontrolle	19
2.7 Arten	19
2.7.1 Mergers & Acquisitions	19
2.7.2 Spin-Off	21
2.7.3 Business Model Redesign	21
2.7.4 Restrukturierung/Downsizing	22
2.7.5 Neuausrichtung der Unternehmensstrategie	22
2.7.6 Kundenorientierungsprogramme	22
2.7.7 Internationalisierung	22
2.7.8 Übernahme durch Private-Equity-Investoren	23
3 Veränderung der Markenstrategie	24
3.1 Die Marke	24
3.2 Veränderung der Markenelemente in Veränderungsprozessen	25
3.3 Implementierung von neuen Marken und Markenstrukturen	26

3.4	Einordnung in die Corporate Identity	27
4	Change Communication und Heritage Communication	29
4.1	Definition von Change Communication	29
4.1.1	Grundanforderungen.....	31
4.1.2	Ziele	32
4.1.3	Botschaften der Veränderungskommunikation	35
4.1.4	Veränderung der Unternehmenskultur	36
4.2	Definition von Heritage Communication	37
4.2.1	Grundlagen	37
4.2.2	Integration in den Managementprozess	38
4.2.3	Beispiel BASF „The Chemical Company“	39
4.3	Kommunikationsstrategie am Beispiel Mergers & Acquisitions.....	40
4.3.1	Strategische Analyse und Konzeptionsphase	41
4.3.2	Transaktionsphase.....	41
4.3.3	Integrationsphase	41
4.4	Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der Change Communication	42
4.4.1	Traditionelle Kommunikationsinstrumente.....	42
4.4.2	Innovative Kommunikationsinstrumente	45
4.5	Anwendung der Kommunikationsmaßnahmen nach Phasen des Veränderungsprozesses	46
5	Change Communication am Beispiel von Beissbarth	51
5.1	Vorstellung des Unternehmens	51
5.2	Umstrukturierungen bei Beissbarth	52
5.3	Kommunikationsstrategie	54
5.4	Kommunikationsmaßnahmen.....	55
6	Expertenbefragung	59
7	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Change Communication bei Umstrukturierungsprozessen	60
	Literaturverzeichnis	63
	Anhang.....	68
	Eigenständigkeitserklärung	72

Abkürzungsverzeichnis

AA	Automotive Aftermarket
AA-AS	Automotive Aftermarket- Automotive Service Solutions
BSC	Balanced Scorecard
CCD	Charge Couple Device (neue Technologie zur Fahrwerkvermessung)
CEO	Chief Executive Officer
COC	Center of Competence
IAM	Independent Aftermarket
M&A	Mergers & Acquisitions (Fusionen & Akquisitionen)
NGO	Non-Governmental Organization
OEM	Original Equipment Manufacturer
PR	Public Relations
PMI	Post Merger Integration
Q&A	Questions & Answers

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung)	2
Abbildung 2: Stakeholder	7
Abbildung 3: Mitarbeiterverhalten im Veränderungsprozess nach Lewin	9
Abbildung 4: Acht- Stufen- Prozess nach John P. Kotter	10
Abbildung 5: SWOT-Analyse	13
Abbildung 6: Übersicht zur Arbeits-/ und Lernmethodik	18
Abbildung 7: Drei Phasen des Mergers & Acquisitions- Prozesses	20
Abbildung 8: Branding-Modelle	26
Abbildung 9: Struktur der Corporate Identity	28
Abbildung 10: Das Dachkonzept der integrierten Kommunikation/ Veränderungskommunikation	30
Abbildung 11: Change Communication Ziele	33
Abbildung 12: Integration der Heritage in den Managementprozess	39
Abbildung 13: traditionelle Kommunikationsinstrumente	43
Abbildung 14: Innovative Kommunikationsinstrumente	46
Abbildung 15: Kommunikationsstrategie – strategisches V –	54
Abbildung 16: Kommunikationsstrategie in drei Schritten	55
Abbildung 17: Erfolgsfaktoren der Change Communication	60

1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

„Wer aufgehört hat besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein“ – Robert Bosch [Frei 2013,1]

Die Veränderung der Wirtschaft und Gesellschaft im 21. Jahrhundert wird maßgeblich durch die weltweite Globalisierung, die IT-Revolution und die daraus entstehenden Kommunikationsmöglichkeiten sowie die Entwicklung neuer Wirtschaftsregionen, wie China und Indien geprägt. „Ganze Branchen sind im Umbruch“ [Deekeling/ Barghop 2009, 5]- und Unternehmen wird ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft abverlangt. Die Ansicht von Robert Bosch ist zutreffend denn, wenn Unternehmen aufhören sich dem Wandel anzupassen, verlieren sie den Anschluss zum Wettbewerb, der vermehrt aus China und Indien kommt.

Die Beschleunigung der unternehmerischen Entwicklung verlangt hohe Veränderungsbereitschaft von den Unternehmen und der dort tätigen Menschen ab. Der Faktor Mensch spielt in Veränderungsprozessen eine entscheidende Rolle: Führungskräfte und Mitarbeiter müssen ihr Bedürfnis nach Sicherheit in der heutigen Zeit hinten anstellen und stattdessen eine persönliche Veränderungsbereitschaft, Mobilität und Akzeptanz gegenüber der Change-Projekte an den Tag legen. „Unternehmerischer Wandel mag in der Managementpraxis inzwischen die Regel geworden sein, kommunikativ ist und bleibt er ein Ausnahmezustand“ [Deekeling/ Barghop 2009, 6].

Genau an diesem Punkt setzt die Change Communication, die Veränderungskommunikation an und bildet einen entscheidenden Erfolgsfaktor im Veränderungsprozess. Die Aufgabe liegt in der Minimierung der Verunsicherung aller Beteiligten durch die Schaffung von Akzeptanz und Verständnis für die Dringlichkeit der Veränderung. Die internen und externen Stakeholder müssen mit Hilfe einer kontinuierlichen Veränderungskommunikation überzeugt werden, um den Prozess wirkungsvoll umzusetzen. Veränderungskommunikation ist eine zentrale Managementaufgabe, denn es geht um den Erfolg des Change-Prozesses. Am wirkungsvollsten ist der persönliche Dialog mit den internen und externen Stakeholdern [vgl. Deekeling/ Barghop 2009, 13].

In der vorliegenden Arbeit werden die Erfolgsfaktoren der Change Communication in Umstrukturierungsprozessen untersucht. Nachdem die Begrifflichkeiten Wandel, Umstrukturierung und Veränderung ermittelt wurden, werden die Gründe, Ursachen und Ziele sowie die Vision, Mission und die Zielgruppen des Veränderungsmanagement erläutert. Zum besseren Verständnis wird der Prozess aufgeteilt und in Phasen dargestellt, außerdem wird die Konzeption eines solchen Prozesses erläutert.

Da bei Umstrukturierungsprozessen, wie Fusionen und Akquisitionen ebenfalls die Kommunikation der Markenstrategie betroffen ist, wird hier auf die einzelnen zu verändernden Markenelemente, die Implementierung der veränderten Elemente und die Einnordnung in die Corporate Identity eingegangen.

Im Hauptteil, dem vierten und fünften Kapitel, wird die Veränderungskommunikation mit ihren Grundanforderungen, Zielen, Botschaften und der Veränderung der Unternehmenskultur thematisiert. Zusätzlich werden einzelne Kommunikationsmaßnahmen, traditionelle, innovative Instrumente der Kommunikation und die Kommunikationsstrategie herausgearbeitet. Ebenso wird im Rahmen der Veränderungskommunikation die Heritage Communication, die so genannte Traditionskommunikation, am Beispiel der BASF erläutert. Im Verlauf des fünften Kapitels wird auf den Akquisitionsprozess des Unternehmens Beissbarth mit Bosch auf die Veränderungskommunikation eingegangen. Abschließend werden die Expertenantworten zum Thema Change Communication ausgewertet und daraus die Erfolgsfaktoren geschlossen.

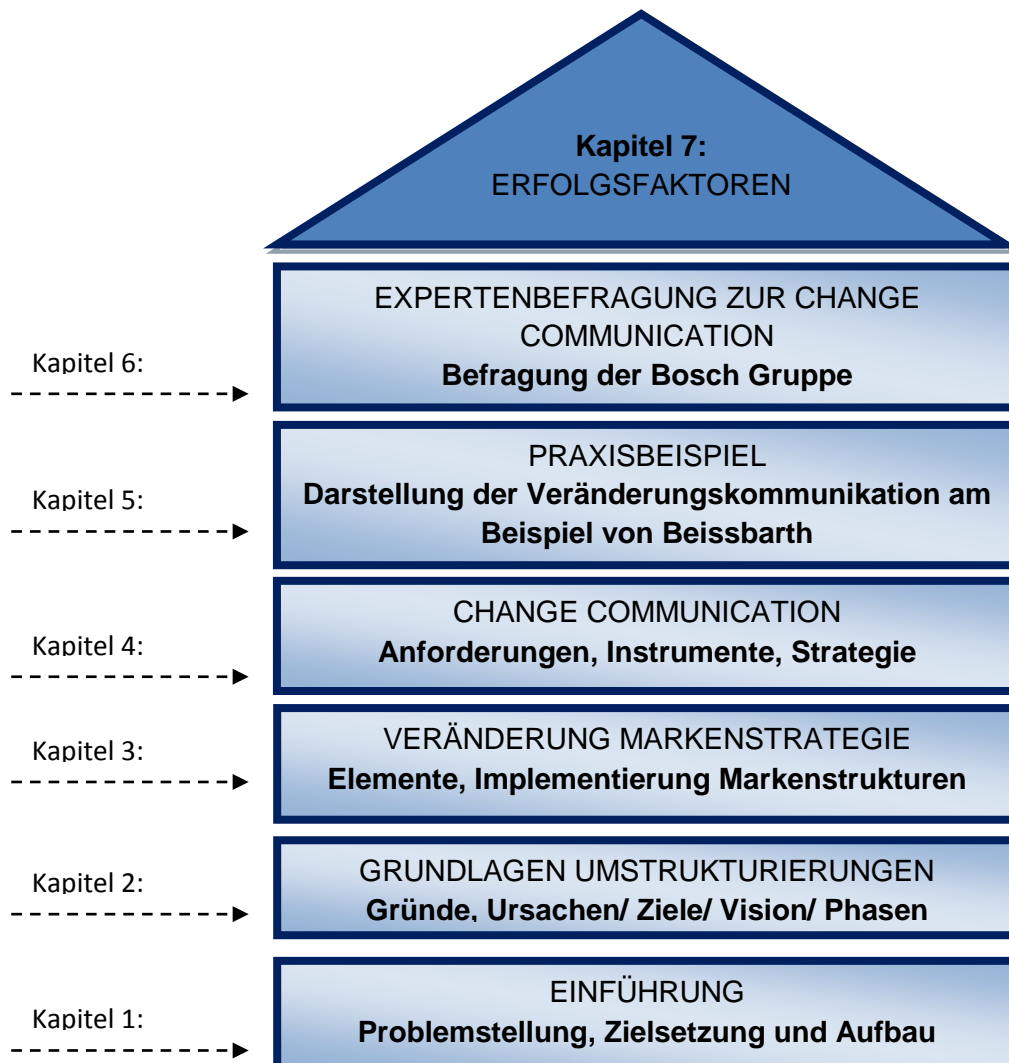


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit
(Quelle: Eigene Darstellung)

2 Grundlagen Wandel und Umstrukturierungen

„Change Management ist wie der Umbau eines Schiffes auf hoher See: Es braucht eine Kernmannschaft, die dafür sorgt, dass das Schiff weiterhin Fahrt macht, und eine Gruppe erfahrener Seeleute und Techniker, die das Schiff gut kennen und den Umbau erfolgreich bewältigen können“ [Hartwich 2011, 33]. In diesem Kapitel wird zunächst der Begriff Wandel und Umstrukturierung definiert und auf die Grundlagen, Gründe und Ursachen, Ziele, Phasen der Veränderung, die Konzeption und die Arten eingegangen.

2.1 Definition

Im heutigen Wirtschaftssystem, das zunehmend durch die Globalisierung beeinflusst wird, gewinnen Umstrukturierungen in Unternehmen immer mehr Beachtung [vgl. Danko/ Heckschen/ Plesterninks 2002, V]. Es vergeht kein Tag, an dem nicht in der Presse über die Fusion, Reorganisation, Veräußerung, Sanierung oder- im ungünstigsten Fall- Insolvenz namhafter Firmen berichtet wird [vgl. Willemsen/ Hohenstatt/ Schnitker/ Schweibert/ Seibt 2008,1]. Die Gegebenheiten der Märkte und der Marktbedingungen, sowie neue Technologien beeinflussen die Unternehmensentscheidungen erheblich und führen Veränderungen herbei [vgl. Danko/ Heckschen/ Plesterninks 2002, V].

„Veränderungen prägen unser Leben“ [Hoffmann-Bäumel 2009, 9]. Um Veränderungen in Unternehmen zu managen müssen Veränderungsprozesse geplant, realisiert und stabilisiert werden. Dieses Vorgehen nennt man Change Management, Veränderungsmanagement. Change Management befasst sich mit dem fundamentalen Wandel einer Organisation oder eines Unternehmens und zielt dabei auf die zielbewusste mittel- bis langfristig funktionierende Veränderung von Verhaltensmustern und Fähigkeiten, um Arbeitsprozesse und Kommunikationsstrukturen zu optimieren. [vgl. Hoffmann-Bäumel 2009, 9].

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor eines Unternehmens ist Flexibilität, sodass schnell wandelnde Märkte bedient und für das eigene Unternehmen genutzt werden können [vgl. Hartwich 2011, 22].

2.2 Gründe und Ursachen für Change Management

„Die Welt hat sich radikal verändert“ [Doppler/ Lauterburg 2005,21]. Die Schnelligkeit, mit der sich die Veränderung in Unternehmen vollzieht, ist in den letzten Jahrzehnten stark angestiegen, sodass unternehmerisches Handeln und betriebliches Management unter anderen Voraussetzungen stattfinden muss als vor einigen Jahren [vgl. Rischar 2005, 2]. Veränderungen durchzuführen, ist eine Kernkompetenz der Unternehmen des 21. Jahrhunderts [vgl. Loebbert 2006, III]. Es existieren unterschiedliche Ursachen

für den Wandel in Unternehmen, zum einen die aus dem äußeren Umfeld und zum anderen die aus dem inneren Umfeld des Unternehmens.

Die *Einwirkungen des äußeren Umfeldes* lassen sich auf technologische, gesamtwirtschaftliche, soziokulturelle und gesetzgeberische Aspekte eingrenzen [vgl. Rischar 2005, 2].

Der Wandel ist deutlich im *technologischen* Bereich bei der Informations- und Kommunikationstechnologie spürbar [vgl. Rischar 2005, 2]. Auffällig ist, dass Konsum- und Gebrauchsgüter einen wesentlich schnelleren Produktzyklus durchlaufen. Ohne fortwährende Produktinnovationen haben selbst Hersteller von vermeintlich unvergänglichen Gütern keine Chance mehr, Produkte und Dienstleistungen abzusetzen. Deshalb drängen immer mehr innovative Produkte der Hersteller auf den Markt, die neuartige Technologien, beispielsweise in ihren Arbeitssystemen vorweisen, damit die Hersteller wettbewerbsfähig bleiben [vgl. Rischar 2005, 2].

Durch die Globalisierung im *gesamtwirtschaftlichen* Bereich und den hervorgerufenen Konkurrenz- und Kostendruck werden Veränderungen stark geprägt [vgl. Rischar, 2005, 2]. Die „Globalisierung [kann/V.S.] als angemessene Antwort auf die Chancen und Risiken unserer Zeit“ betrachtet werden [Doppler/ Lauterburg 2005, 26]. Begründet wird dies durch zwei Aspekte. Zum einen durch den Fortschritt der Informationstechnologie, wodurch eine rasche und kostengünstige Kommunikation und Kooperation ermöglicht wird. Zum anderen sollten die Staatsgrenzen nicht mit den Wirtschaftsgrenzen gleichgesetzt werden, denn das würde die Beteiligung der wirtschaftlichen Kräfte einschränken [vgl. Doppler/ Lauterburg 2005, 26 f.]. Die wirtschaftlichen Arbeitsprozesse der Unternehmen unterliegen am globalen Wirtschaftsmarkt steigender Vernetzung. Ein Beispiel hierfür ist, dass Unternehmen vermehrt durch Fusionen oder Kooperationen miteinander verflochten sind [vgl. Doppler/ Lauterburg 2005, 27].

Was den *soziokulturellen* Bereich betrifft, haben sich die Erwartungen und Lebensvorstellungen von Menschen geändert. Es wird die Auffassung vertreten, dass der Trend von der Wegwerf- oder Freizeitgesellschaft hin zur gesundheitsbewussten Lebensweise oder der Anspruchsgesellschaft geht [vgl. Rischar 2005, 3]. Hinzu kommt, dass die Kundenbedürfnisse komplexer werden. Die Kunden erwarten beim Kauf eines Produktes den dazugehörigen Service, sodass dieser zum wesentlichen Kaufargument geworden ist [vgl. Edtinger/ Mayr/ Wagner 2004, 10].

Der *gesetzgeberische* Bereich stellt Bürger wie auch Unternehmen vor neue Bedingungen und Gegebenheiten. Durch die Umstellung der Arbeitsabläufe sind hauptsächlich die Organisationseinheiten betroffen, was für diese vermehrten Aufwand bedeutet [vgl. Rischar 2005, 3].

Die *Einwirkungen des inneren Umfeldes* erscheinen im Gegensatz zu den äußeren Auslösern in Unternehmen selbst und werden vermehrt durch Entscheidungen der Unternehmensleitung bewirkt. Interne Unternehmensvorgänge, wie ein Strukturwechsel [vgl. Rischar 2005, 1] oder Entscheidungen, wie eine Fusion mit einem anderen Unternehmen, wirken sich stets auf das gesamte Unternehmen aus. Dies verlangt situationgerechte Anpassungsmaßnahmen.

Die Gründe und Ursachen für Veränderungen sind beobachtbar und „können in ihrer Entwicklung verfolgt werden und lassen zumindest grobe Rückschlüsse auf ihre Auswirkungen in Unternehmen zu“ [Rischar 2005, 3].

2.3 Anforderungen und Aufgaben

Die Anforderungen an das Change Management lassen sich in acht Punkten der Prozesskompetenz definieren:

- Vision erarbeiten und überzeugend vermitteln
- Veränderungen und Leistungen offen sichtbar machen
- Operative Optimierer und innovative Impulsgeber gezielt einbeziehen
- Klare Rahmenbedingungen vereinbaren und kontrollieren
- Veränderungsbereitschaft persönlich hervorheben
- Regeln offenlegen und Leitsätze verwirklichen
- Stabilität offenlegen und Leitsätze verwirklichen
- Intuitives Wissen gezielt fördern und einsetzen

[Berger/ Chalupsky/ Hartmann 2008, 30]

2.4 Ziele

Primäres Ziel eines Change Prozesses ist es, diesen wirkungsvoll umzusetzen. Hierbei müssen von Beginn an alle mit „ins Boot“ geholt werden. Der Faktor Mensch spielt eine große Rolle, um die Ziele zu erreichen. Das Top Management muss die Notwendigkeit einer Veränderung und den darauffolgenden Prozess verinnerlichen und diesen an das mittlere Management kommunizieren. Dieses trägt dann die Verantwortung, die Notwendigkeit einer Veränderung an die Mitarbeiter zu kommunizieren und zu vermitteln [vgl. Plog 2011, 10].

Die Zielsetzung und die Strategie des Veränderungsprozesses müssen überzeugend im Unternehmen anhand einer Vision vermittelt werden. Solch eine Vision enthält eine anschauliche Beschreibung des angestrebten Zustands nach einem Change Prozess. Eine Vision hat das Ziel, die Mitarbeiter zu motivieren und auf den Prozess einzustimmen [vgl. Hartwich 2011, 53].

2.4.1 Vision

„Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen“ – Erich Fromm [Zitatensammlung 2013, 3].

Ein für die Mitarbeiter nicht zufriedenstellender Ist-Zustand vor oder während einer Veränderung ohne ersichtliche Maßnahmen zur Besserung, ist Grund genug zur Erstellung einer leitenden Vision für alle. Eine Vision gibt eine klare Zielrichtung vor, wie das Unternehmen handelt und einen Veränderungsprozess durchlebt [vgl. Plog 2011, 53]. „Die Entwicklung einer Vision ist als eine strategische Weichenstellung primär der Leitung einer Organisation zugeordnet, d.h. die Verantwortung liegt in der obersten Führungsebene“ [Plog 2011, 57]. Damit eine Vision am Ende ihre Wirkung entfalten kann, müssen auch die Mitarbeiter davon überzeugt sein und sich mit ihr identifizieren, um motiviert den Veränderungsprozess zu unterstützen [vgl. Plog 2011, 57].

2.4.2 Mission

Die Mission, das Leitbild begründet die Existenz eines Unternehmens und stellt den gesellschaftlichen Beitrag und Zweck dar. Die Mission beinhaltet ebenfalls die Corporate Identity (Unternehmensidentität) eines Unternehmens, die ansprechend und deutlich für Außenstehende zu gestalten ist. Somit bildet die Mission, ebenso wie die Vision ein Führungsinstrument [vgl. Plog 2011, 54 ff.].

Ein Beispiel für die Vision und Mission eines Unternehmens zeigt die Bosch Gruppe mit dem Slogan: Technik fürs Leben. „Als führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen nutzen wir weltweit unsere Chancen für eine kraftvolle Weiterentwicklung. Wir haben den Anspruch, mit innovativen und nutzbringenden Lösungen die Lebensqualität zu fördern. Wir setzen dabei auf unsere Kernkompetenzen in der Automobil- und Industrietechnik sowie bei Leistungen für den gewerblichen und privaten Gebrauch. [...] Im Sinne unseres Unternehmensgründers übernehmen wir im besonderen Maße gesellschaftliche und ökologische Verantwortung – wo immer wir tätig sind. [...] Uns treibt der Wille, vereinbarte Ziele gemeinsam zu erreichen. Als Mitarbeiter verbindet uns in aller Welt ein einzigartiger Zusammenhalt durch tägliches Leben unserer Werte. Wir schöpfen aus der Vielfalt der Kulturen zusätzliche Kraft“ [Bosch Geschäftsbericht 2012, II].

Es ist wichtig, dass Unternehmen ihre Vision und Mission verinnerlicht haben und diese leben, denn diese prägen die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und sind Bestandteil der Unternehmenskultur [vgl. Plog 2011, 55].

2.4.3 Zielgruppen

Während Veränderungsprozessen werden die betroffenen Menschen unsicher und irritiert, wenn sich deren Gewohnheiten ändern. Um hier gezielt anzusetzen, werden alle Beteiligten in Zielgruppen definiert. Unterschieden wird bei den Zielgruppen zwischen den Stakeholdern und den Shareholdern [vgl. Schmid/ Lyczek 2006, 404].

Im Folgenden wird aufgelistet welche Auswirkungen der Veränderungsprozess auf die Gruppe der *Stakeholder* hat. [vgl. Bentele/ Piwinger/ Schönborn 2004, 12]



Abbildung 2: Stakeholder
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bentele/ Piwinger/ Schönborn 2004, 12)

Die berufliche Zukunft der *Mitarbeiter* kann sich durch den Veränderungsprozess auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Karrierechancen, neue Kollegen oder Partner auswirken.

Das *Management* muss die Risiken und Chancen im Veränderungsprozess abwägen und etwaige Konflikte entschärfen.

Der Veränderungsprozess wirkt sich auf die Qualität, die Zuverlässigkeit und die Langlebigkeit der Geschäftsbeziehung zu *Kunden und Lieferanten* aus.

Die *Behörden und Politiker* müssen entscheiden ob sie Einfluss auf den Veränderungsprozess nehmen, um beispielsweise den Standort und die damit verbundenen Arbeitsplätze zu sichern.

Die *Kommunen und Bewohner* am Standort des Unternehmens, das einen Veränderungsprozess vollzieht, werden verunsichert bezüglich des Erhalts ihrer Arbeitsplätze und der Standortqualität.

Zu der Zielgruppe der *Shareholder* gehören die *Kapitaleigner und Aktionäre*. Sie müssen mit Auswirkungen auf den Unternehmenswert rechnen, die sich mit der Akzeptanz des Wandels, der Strategie und Widerständen zeigen.

2.5 Phasen

In der bestehenden Literatur existieren verschiedene Ansätze und Modelle einen Veränderungsprozess zu klassifizieren und eine Reihenfolge zu erstellen. Um einen Einblick in die Vielfalt dieser Ansätze zu geben, werden im weiteren Verlauf zwei Ansätze genauer betrachtet. Der erste Ansatz beschäftigt sich mit dem Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin. In diesen drei Phasen geht er auf die Wandelblocker und die Wandeltreiber ein. Der zweite Ansatz befasst sich mit dem Acht-Stufen-Prozess von John P. Kotter. Er teilt den gesamten Veränderungsprozess in acht Stufen ein. Diese Stufen stellen Handlungsempfehlungen dar, wie die Veränderung gemanagt werden kann und welche Faktoren wann eine bedeutende Rolle spielen.

2.5.1 Drei-Phasen-Modell nach Lewin

Kurt Lewin vertritt die Auffassung, dass es in jedem Unternehmen Kräfte gibt, die den Wandel/ Veränderungsprozess vorantreiben (driving forces) und solche, die den Wandel verhindern (restraining forces). Die Mitarbeiter spielen in Veränderungsprozessen eine große Rolle. Nach diesen drei Phasen wird der Change Prozess vorbereitet:

Phase 1: Auftauen

In der ersten Phase müssen die driving forces, also die Wandeltreiber, gestärkt und die restraining forces, die Wandelblocker, minimiert werden. Die Mitarbeiter müssen von der Notwendigkeit der Veränderung in Kenntnis gesetzt und vom Management überzeugt werden, sodass der Widerstand gegen den Wandel minimiert wird. Das Ziel ist, unter den Mitarbeitern die Bereitschaft für den Wandel zu schaffen.

Phase 2: Verändern

In der zweiten Phase wird die Veränderung im Unternehmen vollzogen, und die Veränderungsweise vom Management vorgelebt. Da Veränderungen die Mitarbeiter verunsichern sinkt deren Leistungskurve zunächst [vgl. Abbildung 2]. In sieben Phasen befinden sich die Mitarbeiter während eines Veränderungsprozesses, von der völligen

Verweigerung bis hin zur Akzeptanz und der damit verbundenen Leistungssteigerung auf hohem Niveau.

Phase 3: Stabilisieren

Nach einem erfolgreichen Veränderungsprozess ist das Ziel in der letzten Phase, den Veränderungserfolg im Unternehmen zu stabilisieren. Um das zu erreichen, ist der Ist-Zustand zu prüfen und je nach Bedarf müssen weitere Veränderungen eingeleitet werden [vgl. Graus 2012, 19ff.].

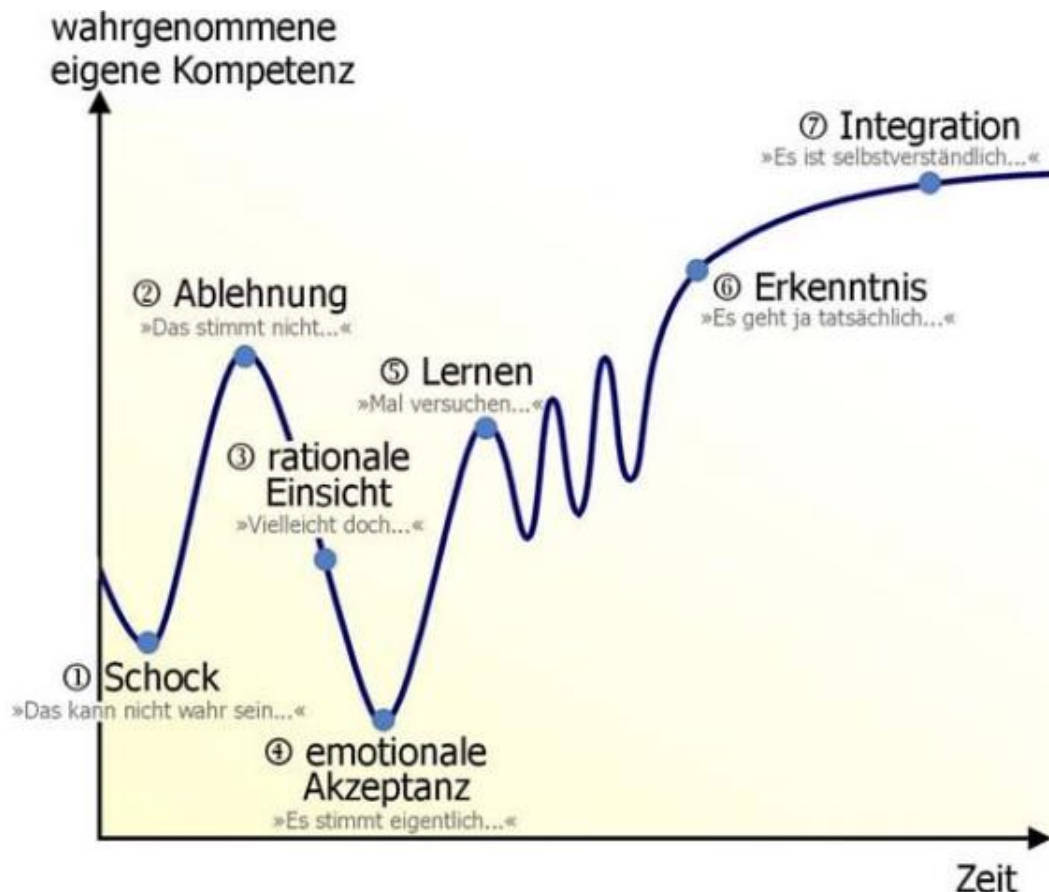


Abbildung 3: Mitarbeiterverhalten im Veränderungsprozess nach Lewin
(Quelle: Kostka/ Mönch 2002, 11)

2.5.2 Acht-Stufen-Prozess nach Kotter

Für die Gestaltung eines tiefgreifenden Wandels schlägt Kotter einen Veränderungsplan in acht Stufen vor. Er vertritt die Auffassung, dass bewusstes und kompetentes Handeln mit Hilfe des Acht-Stufen-Veränderungsprozesses Fehler verhindert oder zumindest stark minimiert [Kotter 1996, 15ff.].

Stufe 1: Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

Die Aufgabe des Managements ist, den Markt und die Wettbewerbsrealitäten zu untersuchen und zu bewerten. Das Ziel ist, potenzielle Krisen und Chancen zu erkennen und zu diskutieren. Hier muss durch das Management das Problembewusstsein für den dringenden Veränderungsbedarf geweckt werden.

Stufe 2: Führungskolition aufbauen

Die zu bewältigende Aufgabe des höheren Managements eines Unternehmens ist, eine Gruppe aufzubauen, die genug Macht und Kompetenz besitzt, den Wandel herbeizuführen. Das Team soll zum erfolgreichen Teamwork führen.

Stufe 3: Vision und Strategie entwickeln

Durch Mitwirkung des Managements soll eine richtungsweisende Vision für die Veränderung geschaffen werden. Es muss unter anderem eine Strategie für die Umsetzung dieser Vision entwickelt werden, die Kennzahlen, Zielerreichungsvorgaben und Aktionsprogramme enthält.

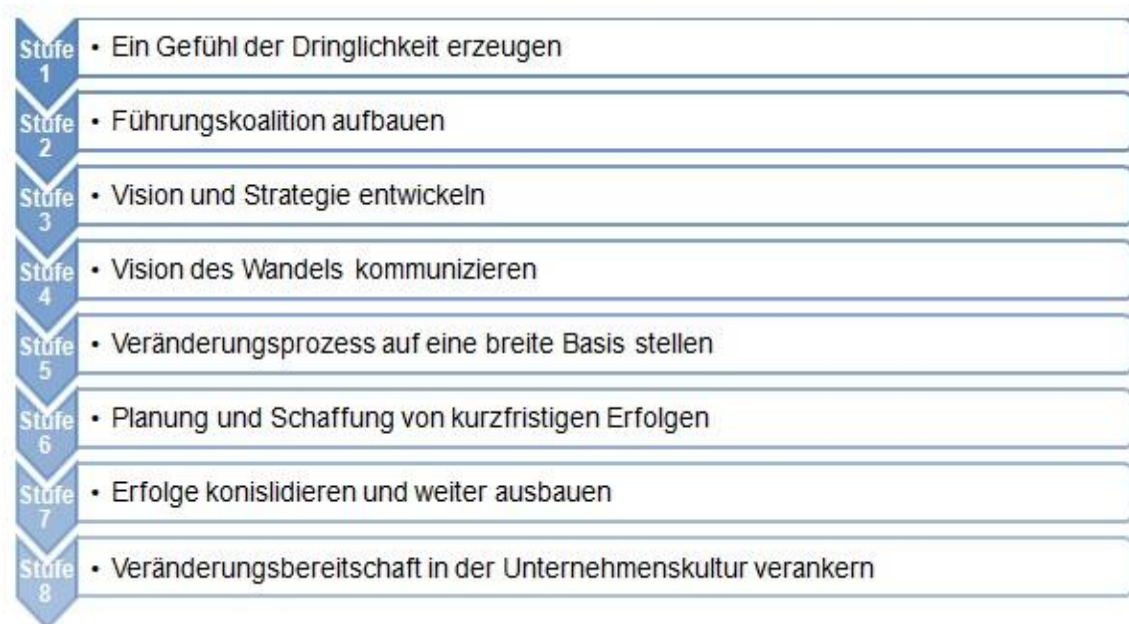


Abbildung 4: Acht- Stufen- Prozess nach John P. Kotter
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotter 1996, 21)

Stufe 4: Vision des Wandels kommunizieren

Das Management muss die neue Vision und die Veränderungsstrategie an die Mitarbeiter kommunizieren. Außerdem sollte das Management als Vorbildfunktion agieren und die Umsetzung von Vision und Strategie im eigenen Bereich vorantreiben.

Stufe 5: Veränderungsprozess auf eine breite Basis stellen

„Rund 40 Prozent der Mitarbeiter gehören üblicherweise zu den Blockern der Veränderung“ [Pfannenberger 2009, 28]. Deshalb ist es die Aufgabe des Managements, die Veränderungshindernisse zu neutralisieren und die Treiber der Veränderung zu unterstützen [vgl. Pfannenberger 2009, 28]. Die Mitarbeiter sollten ermutigt werden, Risiken zu übernehmen, ungewöhnliche Handlungen und Aktionen durchzuführen und Eigeninitiative an den Tag zu legen [vgl. Kotter 1996, 22].

Stufe 6: Planung und Schaffung von kurzfristigen Erfolgen

Sichtbare Leistungsverbesserungen, also kurzfristige Ziele sollten geplant, umgesetzt und kommuniziert werden. Diese schaffen bei den Mitarbeitern und Führungskräften neue Kraft, um Widerstände besser zu handhaben [vgl. Pfannenberger 2009, 29]. Motivierend ist die sichtbare Anerkennung und Belohnung derer, die den Erfolg ermöglichen [vgl. Kotter 1996, 22].

Stufe 7: Erfolge konsolidieren und weiter ausbauen

Verläuft der Veränderungsprozess sicher und beständig, ist die Glaubwürdigkeit der Veränderung hoch. Dies ist ein guter Zeitpunkt, um „alle mit der neuen Unternehmensstrategie nicht konformen Systeme, Strukturen und Verfahren systematisch in die Veränderungsbewegung einzubeziehen und umzugestalten“ [Pfannenberger 2009, 30].

Die Mitarbeiter, die die Vision des Wandels umsetzen können, müssen in ihrer Entwicklung unterstützt und gefördert werden. So kann der Prozess mit neuen Projekten, Themen und Veränderungsimpulsen permanent wiederbelebt werden [vgl. Kotter 1996, 22].

Stufe 8: Veränderungsbereitschaft in der Unternehmenskultur verankern

In der letzten Stufe des Veränderungsplans muss der Zusammenhang zwischen neuen Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen und dem erzielten Unternehmenserfolg erkennbar sein und an alle Stakeholder kommuniziert werden. Es ist von großer Bedeutung durch Maßnahmen die Führungsentwicklung und Erfolge sicherzustellen, um so eine Basis für weitere Veränderungsprozesse zu schaffen [vgl. Kotter 1996, 23].

2.6 Konzeption

Die Instrumente zur Konzeptionserstellung eines Change Prozesses stützen sich auf verschiedene Ebenen, die Analyse, die Strategie und die Integration/ Implementierung sowie die anschließende Evaluation. Diese Instrumente sind für die Konzeption einer Veränderung von hoher Bedeutung. Zuerst müssen die Rahmenbedingungen und Kapazitäten analysiert werden, bevor eine Strategie der Vorgehensweise gebildet werden kann. Anhand der Strategie kann anschließend die Integration der Veränderung im

Unternehmen und dessen Umfeld vollzogen werden. Ob der Veränderungsprozess erfolgreich war zeigt die Evaluation auf [vgl. Plog 2011, 7].

2.6.1 Analyse

Die erste Ebene der Konzeption befasst sich mit der Voranalyse der Gesamtsituation im Unternehmen, und wird in entsprechende Teilebenen aufgeteilt. Die Analyse stellt den wichtigsten Part der Konzeption dar, denn es wird entschieden ob die Veränderung notwendig ist und ob diese mit den gegebenen Kapazitäten durchführbar ist.

Ein erster Schritt der *Relevanzanalyse* ist, das Change Projekt nach einer ABC-Analyse einzustufen. Diese Einstufung soll die Dringlichkeit des Projekts auf allen Ebenen deutlich machen. Hierbei bedeutet die Einstufung

A = sehr wichtig und von hoher Bedeutung für das gesamte Unternehmen

B = weniger wichtig und nur für Teilbereiche des Unternehmens von Relevanz

C = eher unwichtig und auch nicht von hoher Bedeutung für das gesamte Unternehmen, also somit auch vermeidbar.

Entscheidende Aspekte sind hierbei die Person, die die Bewertung des Change Prozesses durchführt, sowie das Vorhandensein von Informationen, damit eine qualitative statt quantitative Analyse durchgeführt werden kann. Einer der wichtigsten Faktoren der Voranalyse ist der Kostenfaktor. [vgl. Plog 2011, 44- 47].

Die *Motivationsanalyse* bezieht sich auf den Grad der Identifikation mit dem künftigen Projekt und stellt eine Analyse der Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten dar [vgl. Gattermayer/Al-Ani 2001, 18 ff.] Die Motivation der Führungsebene und der Mitarbeiter definiert sich oftmals mit ihrer Erfahrung im Unternehmen bei früheren Umstrukturierungs-, und Veränderungsprozessen. Mit einbezogen werden müssen bei fehlender Veränderung die Nachteile und Gefahren sowie die Vorteile und Chancen bei einer Veränderung. Je nach Motivation/Demotivation aller Adressaten müssen die Maßnahmen der Realisierbarkeit kritisch geprüft werden. Die Motivation kann durch Motivation von Anreizen oder Motivation durch Erzeugung von Dringlichkeit gesteigert werden. Ebenso stellt die Vertrauensbasis in die Führungsebene einen großen Motivationsfaktor dar. „Ist das Vertrauen hoch, können viele oder größere Projekte bewerkstelligt werden, als wenn das Vertrauen fehlt“ [Plog 2011, 53].

Die *Kapazitätsanalyse* ergänzt die Volumenanalyse und benennt den konkreten Arbeitsaufwand der am Change Projekt beteiligten Personen. Hierbei handelt es sich um die Errechnung des Faktors Zeit für das Veränderungsprojekt. Festgelegt werden muss, welche und wie viele Führungskräfte und Mitarbeiter wie viel Zeit zur Umsetzung

benötigen und inwiefern das Tagesgeschäft beeinträchtigt wird. Der Faktor Zeit muss großzügig kalkuliert werden, damit das Ziel erreicht werden kann [vgl. Plog 2011, 54].

Damit ein Change Projekt jeglicher Art zustande kommt und erfolgreich umgesetzt werden kann, muss vorher eine *Störquellenanalyse* der inneren und äußeren Einflussfaktoren, der Auswirkung auf andere Geschäftsfelder und einer SWOT- Analyse stattfinden. Die inneren und äußeren Einwirkungen des Umfeldes wurden bereits in Kapitel 2.2 ermittelt.

Nützlich ist hierbei die SWOT-Analyse, da diese alle Faktoren zu einem Gesamtüberblick zusammenfasst.

„Eine SWOT- Analyse zur Positionierung des Veränderungsprojekts verhilft dazu, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens anhand einer Matrix aufzuzeigen“ [Plog 2011, 60]. Abbildung 4 zeigt die einzelnen Chancen, Risiken, sowie Stärken und Schwächen eines Unternehmens auf und fasst damit mögliche Einwirkungsfaktoren zusammen [vgl. Plog 2011, 61].

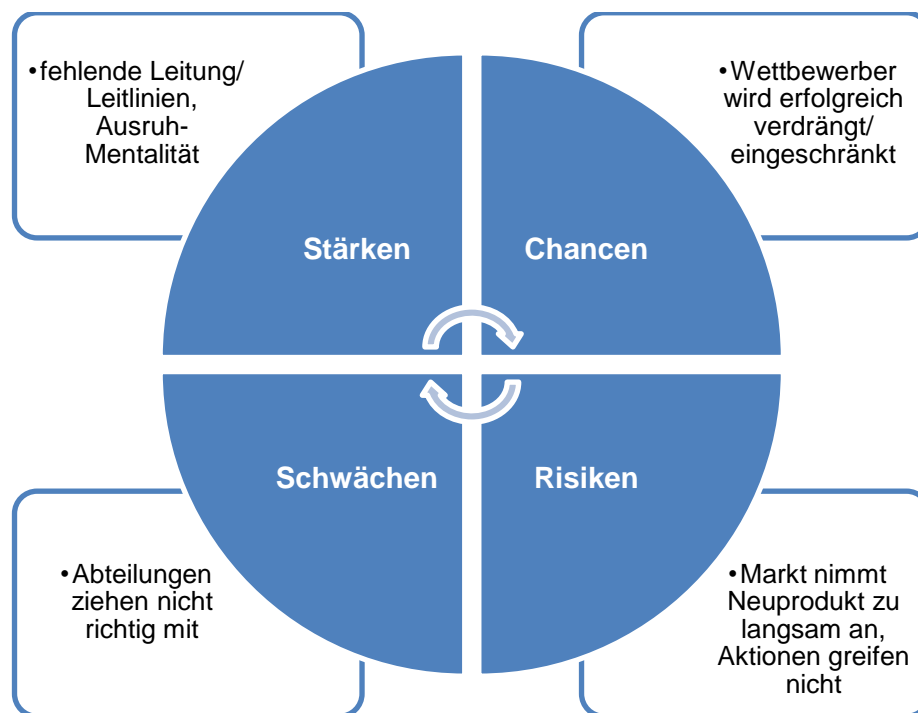


Abbildung 5: SWOT-Analyse
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Plog 2011, 61)

Die SWOT-Analyse kann auch als Definition des Change Projektes gelten. Sollten die Chancen und Stärken nicht überwiegen, besteht dringender Handlungsbedarf. Aus Abbildung 4 geht hervor, dass die Maßnahmen zum „Aufrütteln und zur Beschleunigung“ [Plog 2011, 61] der Strategie führen sollten.

Eine *Kompetenzanalyse* verbindet die fachlichen, projektbezogenen und inhaltlichen Kompetenzen aller Beteiligten. Es muss festgestellt werden, wer in welchem Maße bei dem Change Projekte mitarbeiten kann und in der Lage ist, dies zu unterstützen. Im Rahmen der Kompetenzanalyse sollte der Führungsbedarf festgestellt werden, ebenso der Führungsstil. Die Einführung, Durchführung und Nachhaltigkeit der Veränderungen ist auf den Führungsstil zurückzuführen. Empfohlen wird der kooperative Führungsstil, da dieser auf eine beiderseitige Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter setzt. Unter diesem Aspekt sollte ebenfalls die bisherige Unternehmenskommunikation mit einbezogen werden, da die Kommunikation während eines Change Projektes einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt [vgl. Plog 2011, 63 ff.].

Die *Kontextanalyse* befasst sich ausführlich mit dem Sach- und Situationszusammenhang aus welchem eine Veränderung hervorgeht und wie sie wahrgenommen wird. Besondere Beachtung bekommt hierbei die Historienerfassung vergangener Change Projekte. Auf den Erfahrungen vergangener Projekte werden zukünftige Change Projekte aufgebaut. Zu erfassen ist, ob die Mitarbeiter und Führungskräfte in der Vergangenheit positive oder negative Erfahrungen gemacht haben. Anhand dieser Erfahrungen müssen die Maßnahmen angepasst werden. Beispielsweise bei schlechten Erfahrungen müssen vermehrt Motivationsmaßnahmen durchgeführt werden [vgl. Plog 2011, 69 ff.]. Auf das Thema der Geschichte, bzw. Vergangenheitserfahrungen wird in Kapitel 4 der Heritage Communication näher eingegangen.

2.6.2 Strategie und Strukturierung

Nach gründlicher Analyse und Untersuchung kann mit den erarbeiteten Daten, die das Fundament bilden, eine passgenaue Strategie zur Umsetzung des Veränderungsprojektes erfolgen. Hierbei spielen ebenso wie bei der Analyse einzelne Faktoren eine wichtige Rolle. Die Strategie bildet wiederum die Grundlage für eine erfolgreiche Integration der Veränderung in das Unternehmen und dessen Umfeld [vgl. Plog 2011, 73].

Als *Kommunikationsstrategie* wird die Verhandlungsart im Change Management bezeichnet. Die Kommunikation von Veränderungen muss im gesamten Veränderungsprozess fest integriert sein. Ein Hauptthema ist das Reaktionsmuster der betroffenen Akteure und der Reaktionsverlauf auf Veränderungen. Wie Betroffene auf Veränderungen reagieren ist in Abbildung zwei zu sehen. Um diesen Reaktionsverlauf erfolgreich durchzuführen, muss sich der Führungsstil der jeweiligen Situation anpassen. So wird der autoritäre Führungsstil zu Beginn des Projektes angewandt, um die Dringlichkeit und Notwendigkeit des Projektes nahezubringen. Um die Akteure jedoch kontinuierlich zu motivieren und in das Projekt mit einzubinden, sollte der kooperative Führungsstil angewandt werden. „Die Kommunikation ist das Mittel zur Vermittlung des Zwecks.

Ohne qualifizierten Einsatz des Mittels wird jedoch der Zweck nicht erreicht“ [Plog 2011, 75 ff.].

Um diesen Zweck zu erreichen, müssen folgende Maßnahmen im Veränderungsprozess auf den Reaktionsverlauf der Akteure unternommen werden: Die Information erfolgt als Maßnahme auf den Schock der Akteure. Die Kommunikation ist die zweite Maßnahme und zieht sich im Reaktionsverlauf von der Ablehnung, der rationalen Einsicht, der emotionalen Akzeptanz bis zum Lernen hin. Training und Coaching erfolgen als Maßnahme im Reaktionsverlauf der Erkenntnis. Die abschließende Maßnahme, das Monitoring (Überwachung des Vorgangs), zieht sich durch den gesamten Integrationsprozess [vgl. Rosenstiel 2000, 421].

Das *Projektmanagement* befasst sich damit, welche Personen oder Abteilungen bestimmte Verantwortlichkeiten und Kompetenzen übertragen bekommen und in welchen Abhängigkeiten diese zueinander stehen. Die Zielsetzung, die Zwischenziele und das Ergebnis erklären den Zweck des Projektes. Die Rahmenbedingungen, Kapazitäten, Unterstützungen und Befugnisse stellen die Bedingungen dar. Das Team und dessen Kooperationen müssen den Zeitplan einhalten, hierzu zählen die Ablaufplanung, die Terminplanung sowie die Zwischen- und Abschlusstermine. Zu all diesen Punkten müssen während des Projektmanagements Meilensteine gesetzt werden damit die Beteiligten motiviert sind.

Das Projektmanagement durchläuft ebenfalls die Strategie der Initiierung, Durchführung und Absicherung. Bei der Initiierung werden neue Arbeitsgruppen gebildet, die Phasen der Orientierung, Regulierung, Stabilisierung und Leistung durchlaufen. Die Strategie befasst sich mit der Klärung der Kapazitäten, der Kapazitätsplanung, der Kostenermittlung und der Informationsplanung. Die Projektsteuerung legt die Maßnahmen fest, dazu zählen Meetings, Feedback- und Mitarbeitergespräche. . Qualitäts-sicherung und Controlling stellen die Absicherung des Unternehmens dar [vgl. Plog, 2011, 80 ff.].

„Die Strategie ist ein Plan, wie man sein Ziel am besten, günstigsten und schnellsten erreichen will“ [Doppler/ Lauterburg 2002, 191]. Eine klare *Zielvereinbarung* ist unvermeidlich, da es ohne Zielvereinbarungen im Veränderungsprozess zu Unsicherheiten kommt. Daher sollte die Zielvereinbarung realistisch, sinnvoll, erreichbar, motivierend, eindeutig formuliert und verträglich mit anderen Zielen sein [Plog 2011, 83 ff.]. Laut einer Studie scheitern Veränderungsprojekte in deutschen Großunternehmen zu 56% an unklaren Zielbildern [vgl. Berentzen 2009, 4].

Ein Instrument zur Zielerreichung in Change Prozessen ist die Balanced Scorecard (BSC). Die BSC beleuchtet die Leistung des Unternehmens der finanziellen Perspekti-

ve, der Kundenperspektive, der internen Perspektive und der Innovationsperspektive. Die BSC ermöglicht Unternehmen, die finanziellen Ziele zu verfolgen und gleichzeitig den Fortschritt zu überwachen. Der Fortschritt ermöglicht es Kompetenzen aufzubauen und immaterielle Vermögenswerte zu schaffen als Grundlage für zukünftiges Wachstum [vgl. Kaplan/ Norton 1997, 2]

Die *Integration aller Beteiligten* erfolgt durch kontinuierliche Information. Damit ist gemeint, dass alle Beteiligten rechtzeitig über das Veränderungsprojekt in Kenntnis gesetzt werden. Jedoch ist das oftmals nicht gewollt, und ein Großteil der Beteiligten erfährt darüber aus der Presse. Im Rahmen der Integration kann auch eine Kommunikations-Score-Card erstellt werden, die den Informationsablauf regelt. Es dürfen keine Informationen durchsickern, sondern diese müssen kontinuierlich und geplant kommuniziert werden. Weitere Faktoren sind die Informationsauswahl und der Informationsaufbau, die den Kern der Informationen, die Botschaften und die Argumente festlegen. Außerdem müssen Störquellen auf allen Unternehmensebenen unterbunden werden, indem permanent kommuniziert wird [vgl. Plog 2011, 86 ff.].

Die *Lösungsfindung* hängt von der Größe des Veränderungsprojektes und der Einbindung unter der Unternehmensleitung der Beteiligten ab. Sie soll unterstützen, die Motivation aller Beteiligten zu erhöhen und parallel dazu beitragen, das Projekt zu optimieren. Die Methoden zur Lösungsfindung sollten „gut vorbereitet, professionell durchgeführt, moderiert und weiterbearbeitet werden“ [Plog 2011, 95].

Der Part der *Entscheidungsfindung* stützt sich auf die Zuteilung der Verantwortlichkeiten, der Vision, der Abwägung und der Erfolgsorientierung. Die Klärung der Verantwortlichkeiten ist wichtig, da festgelegt werden muss wer für welche Entscheidungen verantwortlich ist. Die Vision ist ein wichtiger Treiber in Veränderungsprozessen und stellt die Vorstellung der Umsetzung des Veränderungsprojektes dar [vgl. Plog 2011, 96]. Die Vision besagt „in diese Richtung wollen wir uns bewegen“ [Doppler/ Lauterburg 2002, 191]. Außerdem ist es sinnvoll, Idealvorstellungen und Wünsche seitens der Beteiligten anhand einer Pro- und Contra-Liste abzuwägen [vgl. Plog 2011, 96 ff.].

Es ist eine Kunst, den Wandel zu verkaufen und liegt in der Wahl der *Verhandlungsstrategie*. Die Verhandlungsstrategie kann partiell, aber auch durch weiche, mittlere und harte Manipulation durchgesetzt werden.

Ein Beispiel der *partiellen Durchsetzung* ist das Harvard- Prinzip. Dieses ist eine Methode des Dialogs und bezieht die Betroffenen mit in das Veränderungsprojekt ein. Nach diesem Prinzip sollen Widerstände frühzeitig ausgeräumt werden, da ein ständiger Informationsaustausch zwischen Beteiligten und Verursachern stattfindet.

Die *weiche Manipulation* als Strategie setzt sich aus den Varianten Ködern, Perspektivenwechsel und Salamtaktik zusammen [vgl. Plog 2011, 118]. Mit der Köder-Taktik beispielsweise werden die Beteiligten durch Anreize, Prämien und Provisionen angelockt und lenken von dem eigentlichen Veränderungsprojekt und den eventuellen Nachteilen ab.

Die *mittlere Manipulation* als Strategie befasst sich mit den Varianten des Auslagerns und der des Trittbrettfahrens. Die Variante Auslagern bezieht sich auf externe Beteiligte, wie Unternehmensberater. Hierbei lenkt das Management die Widerstände der internen Beteiligten auf die Berater, die sogenannten Buhmänner, da diese nach dem Projekt das Unternehmen verlassen. Dieses Ablenkungsmanöver seitens des Managements, lenkt nur von einem Konflikt intern ab.

Die *harte Manipulation* als Strategie setzt sich aus den Varianten Verwirrung und Zermürbung zusammen. Die Verwirrung der Beteiligten kommt durch schnell aufeinander folgende Maßnahmen und Veränderungen oder Rücknahmen von Entscheidungen zustande. Zermürbung als Variante der Strategie bewirkt Überforderung der Beteiligten durch andauernde Wiederholung von Forderungen [vgl. Plog 2011, 117 ff.].

2.6.3 Transfer/Integration

Dass Veränderungen reibungslos vonstattengehen, kann ausgeschlossen werden. Die Gewohnheiten der Beteiligten werden in Veränderungsprojekten gestört. Die Veränderung der Arbeitsabläufe und Rahmenbedingungen führen zu Behinderungen, Hemmnissen und Konflikten seitens der Mitarbeiter und Führungskräfte. Um diesem Widerstand entgegen zu wirken, muss die Integrationsphase auf die Beteiligten ausgerichtet werden.

Die *Integration* von Veränderungen findet auf verschiedenen Ebenen statt. Der Veränderungsprozess muss sinnvoll und detailliert geplant und allen Beteiligten durchgehend kommuniziert werden, bevor der Prozess in das Unternehmen integriert werden kann. Eine Maßnahme zur Integration ist der Wissenstransfer in fünf Leitgedanken. „Gesagt ist nicht gehört; gehört ist nicht verstanden; verstanden ist nicht einverstanden; einverstanden ist nicht durchgeführt; und durchgeführt ist nicht beibehalten“ – Konrad Lorenz [Possert o.J., 8].

Diese richtige Ausrichtung des Veränderungsprozesses ist entscheidend. Die Arbeits-, und Lernmethodik ist eine weitere Maßnahme der Integration. Um Wissen und Können auszuführen gibt es drei Vorgehensweisen, zwischen denen die Betroffenen wählen können. „Die meisten Adressaten entscheiden sich spontan für den Weg, der ihnen am ehesten liegt und wo sie am geübtesten sind“ [Plog 2011, 169].

Die Perspektive der Beteiligten im Integrationsprozess unterscheidet sich zwischen den Machern, den Denkern und den Planern, wie in Abbildung 6 zu sehen ist. Je nach unterbewusster Wahl ergibt sich die Vorgehensweise.

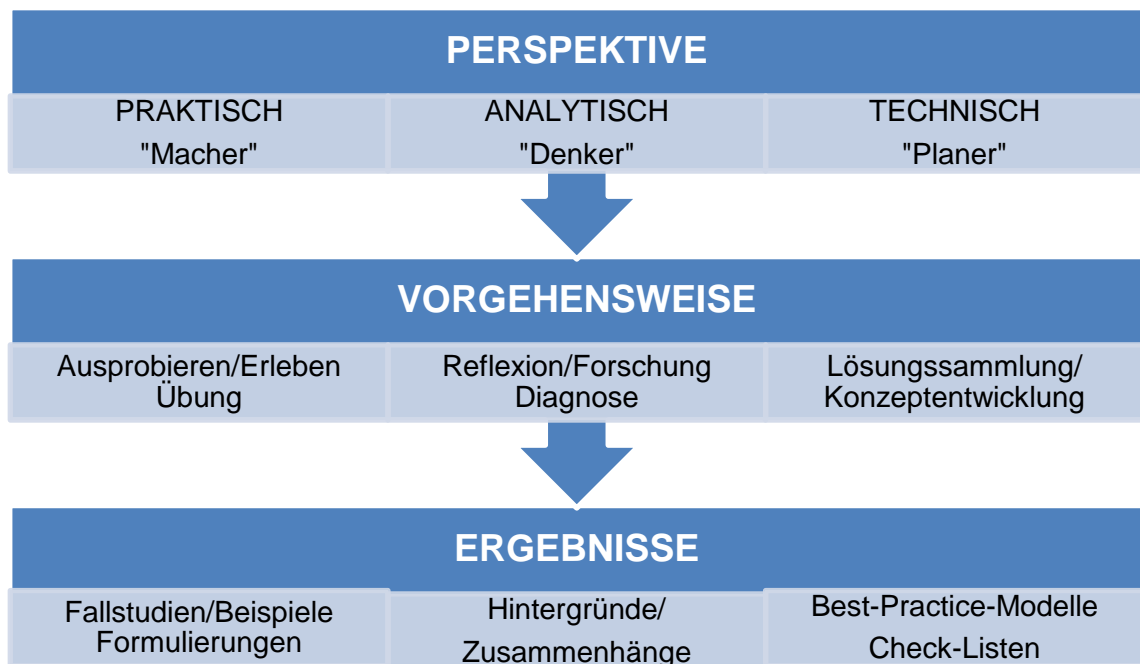


Abbildung 6: Übersicht zur Arbeits-/ und Lernmethodik
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Plog 2011, 170)

Ein Hauptthema des Veränderungsprozesses stellen die *Verbindlichkeiten* dar. Verbindlichkeiten strukturieren durch Aktionspläne (Protokolle und Formulare) die Verwirrung und die Unklarheiten der Mitarbeiter.

Die *Erfolgsmessung* erfolgt durch *Controlling*- Maßnahmen. Diese sind unverzichtbarer Bestandteil des Veränderungsprojektes und können beispielsweise diagnostische Systeme, interaktive Systeme, Bekenntnissysteme und Abgrenzungssysteme sein. Das diagnostische System befasst sich mit Aufwandsüberprüfungen wie Soll- und Ist-Vergleiche. Interaktive Systeme befassen sich mit Einzel- und Teamgesprächen für Feedback und Kritik. Als Kontrollhebel agiert das Bekenntnissystem, indem es die wichtigsten Wertvorstellungen, die Mission, sowie die Kernbotschaft und die Vision an die Mitarbeiter vermittelt. Dadurch sollen die Unsicherheiten bezüglich des Unternehmenszwecks des Teams beseitigt werden. Das Abgrenzungssystem definiert klare Grenzen über das Verhalten der Mitarbeiter, jedoch soll es nicht die Kreativität einschränken.

Hemmnisse sind in Change Projekten keine Seltenheit, deshalb ist die Vorgehensweise bzw. der Umgang mit Widerstand in verschiedenen Varianten zu lösen. Während des gesamten Veränderungsverlaufs müssen interne und externe Störfaktoren (wie in

2.1 beschrieben) kontinuierlich beobachtet werden, damit diese rechtzeitig entschärft werden können. Dies nennt man Frühwarnsystem. Konflikte entstehen oftmals im Change Projekten durch interne oder externe Störungen. Um diese zu lösen werden verschiedene Taktiken und Methoden angewendet, die speziell auf die Verhandlungsstrategie (siehe Verhandlungsstrategien) des Change Projektes angepasst werden müssen [vgl. Plog 2011, 176 ff.].

2.6.4 Evaluation/Kontrolle

Nach erfolgreicher Umsetzung bzw. Integration des Veränderungsprojektes werden Imagestudien und Befragungen der wichtigsten Stakeholder-Gruppen zum Verlauf des Veränderungsprozesses, sowie Untersuchungen der Unternehmenskultur veranlasst. Die daraus folgenden Ergebnisse können den abgeschlossenen Prozess nicht mehr verbessern, jedoch dienen diese Verbesserungsvorschläge für zukünftige Veränderungsprojekte [vgl. Pfannenberger 2003, 117].

2.7 Arten

Im Change Management wird zwischen mehreren typischen Veränderungsprojekten in Unternehmen unterschieden. Diese Unterscheidungen sind hilfreich, um die Konzeption besser auf das Change-Projekt abzustimmen. Bei einer Fusion oder Akquisition muss strategisch anders gehandelt werden als bei einer Übernahme eines Private-Equity-Investors [vgl. Pfannenberger 2003, 58].

Im nachfolgenden Text werden die verschiedenen Arten aufgezeigt. Besondere Beachtung erhalten die Arten Mergers & Acquisitions (Fusionen und Akquisitionen) da sie in dieser Arbeit intensiver dargestellt werden.

2.7.1 Mergers & Acquisitions

„Mergers & Acquisitions ist die Sammelbezeichnung für Unternehmenskäufe, -verkäufe, Fusionen, Joint Ventures und Kooperationen“ [Pfannenberger 2009, 104].

Unter einer Fusion (englisch: merger) versteht man den Zusammenschluss zweier homogener Partner zu einer neuen Firma. Bei solch einem Firmenzusammenschluss entsteht ein völlig neues Unternehmen. Dieses neue Unternehmen erhält meist einen neuen Firmennamen oder setzt sich aus den beiden alten zusammen.

Von Akquisition oder Übernahme spricht man, wenn ein Unternehmen den Hauptteil der Unternehmensanteile eines anderen Unternehmens erwirbt.

Gründe für Fusionen und Akquisitionen können die „strategische Neuausrichtung oder die Fokussierung des Portfolios auf die Kernkompetenzen“ [Pfannenbergs 2009, 105]. des Verkäufers sein. Solch eine Akquisition oder Übernahme kann mit dem Einverständnis des übernommenen Unternehmens, freundlich erfolgen oder gegen dessen Willen, feindlich [vgl. Pfannenbergs 2009, 14 ff.].

Um den Ablauf genauer darzustellen wird der Prozess von Fusionen und Akquisitionen in drei Phasen gegliedert [vgl. Jansen 1999, 249].

1. *Strategische Analyse- und Konzeptionsphase*

In dieser ersten Phase führt das Management des Unternehmens eine Unternehmensanalyse, eine Wettbewerbs- und Akquisitions- Umfeldanalyse, sowie eine Analyse der Motive und Zielsetzungen mit Strategiekonzeption durch.

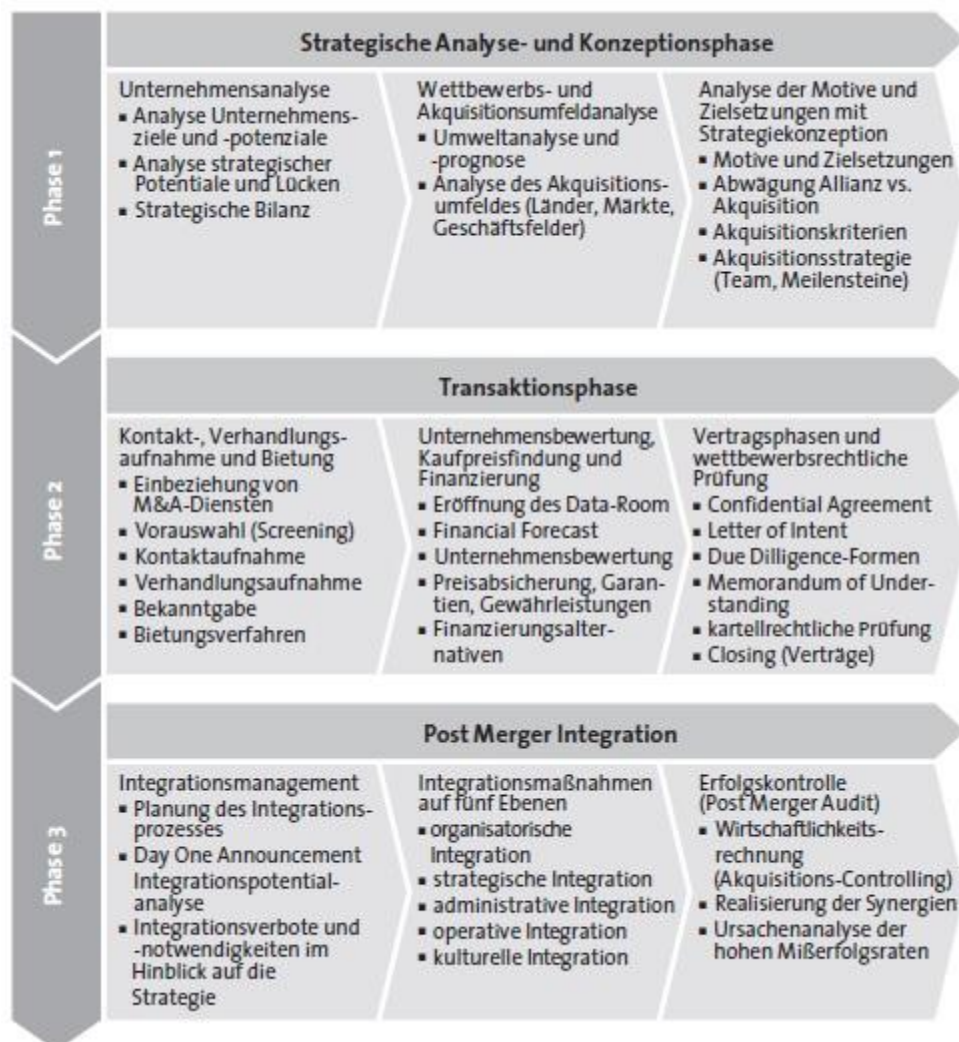


Abbildung 7: Drei Phasen des Mergers & Acquisitions- Prozesses
(Quelle: Pfannenbergs 2009, 106)

2. *Transaktionsphase*

Das Unternehmen das eine Übernahme plant, nimmt in dieser Phase Kontakt auf, beginnt mit der Verhandlung und bietet für das andere Unternehmen. Es führt eine Unternehmensbewertung durch und versucht einen Kaufpreis festzulegen. Nach diesen Schritten sollten außerdem die Finanzierung, die Vertragsphasen und die wettbewerbsrechtliche Prüfung stattfinden.

3. *Post Merger Integration*

In der letzten Phase wird ein Integrationsmanagement gebildet, welches die Integrationsmaßnahmen und die Erfolgskontrolle (Post Merger Audit) durchführt.

In Abbildung 7 werden die Phasen detailliert graphisch dargestellt, um die einzelnen Faktoren die in einen Fusions- und Akquisitions-Prozess hineinspielen deutlich zu erkennen.

Nationale und internationale Fusionen sowie Akquisitionen sind rechtlich streng geregelt und müssen von den berechtigten Kartellbehörden bewilligt werden. „Wenn beide Unternehmen im gleichen Markt tätig sind (horizontale Fusionen) oder in verschiedenen Teilen eines Marktes (vertikale Fusionen), können Mergers & Acquisitions [Fusionen und Übernahmen/ V.S.] von den Kartellbehörden mit Auflagen versehen oder sogar gestoppt werden“ [Pfannenberger 2009, 105].

2.7.2 Spin-Off

Ein Spin-off benennt die Ausgliederung oder die Veräußerung eines Teilbereichs aus einem Unternehmen. Der ausgegliederte Unternehmensbereich wird eine eigene Gesellschaft, die anschließend verkauft wird. Zuvor war der Unternehmensbereich durch den Großkonzern geschützt, nach der Ausgliederung ist das Unternehmen auf sich selbst gestellt, wodurch verschiedene Veränderungsprozesse angestoßen werden. Es müssen ein neues Management gegründet sowie eine überzeugende Vision, eine eigene Kultur, Marketing- und Vertriebsstrategien aufgebaut werden. Der Spin-off muss zeitnah ein eigenes Geschäftsmodell ausbilden [vgl. Pfannenberger 2009, 115].

2.7.3 Business Model Redesign

Bei diesem Veränderungsprojekt geht es darum, wie das Unternehmen seinen Wert generieren kann. Das Business Model Redesign beinhaltet den Wertbeitrag (Value Proposition), das bedeutet welchen Nutzen das Unternehmen für seine Kunden generiert. Der Wertschöpfungsprozess zeigt, welcher Nutzen mit den Wertschöpfungsstufen, den Akteuren und deren Rollen für die Kunden erzeugt wird. Außerdem beschreibt

das Geschäftsmodell, welche Einnahmen das Unternehmen aus welchen Quellen generiert (Ertragsmodell) [vgl. Pfannenberger 2009, 146].

2.7.4 Restrukturierung/Downsizing

Mit Restrukturierung ist das Gesundschrumpfen (Downsizing), also der Abbau von Strukturen und Überkapazitäten in Unternehmen gemeint, die mit diesem Verfahren ihre Wettbewerbsfähigkeit erweitern möchten. Betroffen sind meist die Mitarbeiter, da Personalabbau und Veränderung des Arbeitsumfeldes durch Enthierarchisierung und Outsourcing die Folgen sind [vgl. Pfannenberger 2009, 152].

2.7.5 Neuausrichtung der Unternehmensstrategie

„Ausgangspunkt der strategischen Planung ist die *Geschäftsdefinition*. Nur wenn ein Unternehmen versteht, in welchem Geschäft das Unternehmen tätig ist und welche Märkte es bedient, wird es die richtigen Produkte und Services entwickeln“ [Pfannenberger 2009, 127 / Hervorheb. i.O.]. Aus der Vision eines Unternehmens kann die Zielerreichung für bestimmte Geschäftsfelder und Märkte abgeleitet werden. Kennzeichnend für die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie ist die Erschließung neuer Geschäftsfelder oder die Bündelung bestimmter Geschäftsfelder sowie die Umstrukturierung des Produktportfolios, horizontale und vertikale Angebotserweiterung oder die Suche nach strategischen Allianzen [vgl. Pfannenberger 2009, 127].

2.7.6 Kundenorientierungsprogramme

Kundenorientierungsprogramme sind heutzutage für Unternehmen nicht mehr wegzu-denken, da in vielen Branchen die Kundenloyalität schwindet und die Neukundengewinnung ebenso schwierig wie teuer ist. Deshalb wird es für Unternehmen immer wichtiger, ihre Kunden zu halten, indem sie sich als Problemlöser darstellen [Pfannenberger 2009, 141]. Ein Wandel vollzieht sich in den Unternehmen. Anstatt die Produktorientierung in den Vordergrund zu stellen, rücken die Beziehungsorientierung zu den Kunden und die Kundenbindung in den Fokus der Unternehmensausrichtung [vgl. Bruhn 2007, 7].

2.7.7 Internationalisierung

Die Internationalisierung ist für große Unternehmen zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie. Hervorgerufen vor allem durch die andauernd höhere Erreichbarkeit und Durchsichtigkeit von Informationen durch das Internet sowie den anhaltenden Wunsch der Unternehmen nach weiterem Wachstum in neuen Märkten. Damit ein Un-

ternehmen international erfolgreich ist, muss es mit einer Strategie an die Märkte herantreten. Erfolgversprechende Punkte sind Marktbearbeitungsformen, wie Franchising, strategische Allianzen, Export oder Auslandsniederlassungen [vgl. Pfannenberger 2009, 132].

2.7.8 Übernahme durch Private-Equity-Investoren

Ein Unternehmen oder ein Konzernteil wird durch Private-Equity-Investoren übernommen. Diese Investoren kaufen mit dem Kapital von Privatleuten oder Pensionsfonds von Banken Teile eines Unternehmens, um dieses Kapital überdurchschnittlich zu verzinsen. Der Kaufpreis wird durch günstiges Fremd- und teures Eigenkapital finanziert, während der Investor sich mehrheitlich an dem Unternehmen beteiligt. Das Ziel hierbei ist, die Kosten für das Fremdkapital niedrig zu halten, während die erzielte Gesamtrentabilität des Unternehmens höher ist. Diesen Effekt nennt man Leverage-Effekt, auch Hebel-Effekt genannt. Nach einem Zeitraum von fünf bis sieben Jahren werden das Unternehmen oder die Unternehmensteile von den Investoren wieder verkauft und der Gewinn wird als Rendite an die Anleger ausgeschüttet [Pfannenberger 2009, 121].

3 Veränderung der Markenstrategie

„Denn tatsächlich demonstriert die Marke ihre Identität nur durch Veränderungen“ [Kapferer 1992, 110].

Der Veränderungsprozess in Unternehmen hat Auswirkungen auf die Markenstruktur. „Die Weiterentwicklung von Geschäftsdefinition, Vision und Strategie hat in der Regel Folgen für die Werte und Botschaften der Marke. Bei Mergers & Acquisitions müssen unterschiedliche Marken oder sogar ganze Markenportfolios zusammengeführt und in eine bestehende oder neue Markenarchitektur integriert werden. Darüber hinaus transportieren Marken in Veränderungsprojekten Werte und Botschaften und unterstützen so den Change-Prozess“ [Borgards 2009, 48]

3.1 Die Marke

Ein Brand oder eine Marke ist „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“ [Buhrmann/ Blinda/ Nitschke 2003, 3]. Verwirklicht wird im Kopf der Zielgruppen und möglicher Nutzer des Produktes das Markenimage, anhand des Nutzenbündels. Nach der Imageplatzierung richtet sich die Unternehmensmarke an die Stakeholder-Gruppen Mitarbeiter und Führungskräfte, Kunden und Lieferanten, Aktionäre und die Financial Community sowie an die allgemeine Öffentlichkeit. Mit diesen Stakeholder-Gruppen befasst sich auch die Veränderungskommunikation.

Die Marke bündelt ihre *Markenelemente* nach physisch-funktionalen und emotionalen Nutzenkomponenten. Im Zentrum des Markeninhalts auf funktionaler Ebene stehen die Geschichte und Herkunft eines Unternehmens. Diese zielt mit der Markenwirkung auf die Bindung der Mitarbeiter ab. Aber auch zentrale Werte sind Inhalte, die mit ihrer Markenwirkung auf die Attraktivität für Kunden abzielen. Implementierungsbausteine bilden Bilder, Farben und die Tonalität. Im Zentrum der emotionalen Ebene steht inhaltlich der typische Kunde. Die Implementierungsbausteine hierbei sind der Markenname, Claims (Slogan) und das Logo. Ihre Markenwirkung zielt auf die Shareholder ab.

Marken werden in Strukturen gemanagt. Dies bedeutet, dass Unternehmens- und Produktmarken in verschiedenen Beziehungen zueinander stehen und der Veränderungsprozess verschiedene Auswirkungen auf diese Beziehungen hat:

- Beziehung: reine Markenstruktur und Unternehmensmarke und davon unabhängige Produktmarken
Beispiel: Unilever mit Marken, wie Knorr, Axe und Langnese

Veränderung: Positionierung der Unternehmensmarke kann ohne Beeinträchtigung für die Produktmarken verschoben werden.

- Beziehung: gestützte Markenstruktur – die Produktmarken relegieren durch den Namen oder einen Zusatz auf die Unternehmensmarke
Beispiel: Persil (Produkt) von Henkel (Unternehmensmarke)
Veränderung: Bei Neupositionierung der Marke, auch bei der Produktmarke nötig
- Beziehung: monolithische Markenstruktur – Unternehmens- und Produktmarke sind vereint
Beispiel: IBM
Veränderung: Betrifft beide und müssen im Veränderungsprozess aufeinander abgestimmt werden [vgl. Borgards 2009, 48ff.].

3.2 Veränderung der Markenelemente in Veränderungsprozessen

Die Veränderung wird nicht nur in einzelnen, sondern in allen Elementen der Marke vollzogen, um die zentralen Werte auf einen gemeinsamen neuen Nenner zu bringen:

Der *Markenname und das Logo* stellen einen wichtigen Bestandteil der Marke dar. Nur eine völlig neue Vision und Strategie, aufgrund eines ausnahmslosen Bruchs mit der bisherigen Identität des Unternehmens ist Auslöser für eine Veränderung des Logos und des Markennamens. Ein solcher Bruch könnte eine Fusion sein.

Das *Claim* (Slogan) bringt den Nutzen der Unternehmensleistung und die Markenbotschaft auf den Punkt. Dieser wird aufgrund von einer Veränderung von Geschäftsprozessen in Verbindung mit dem Logo neu ausgerichtet.

Die *Mission* stellt das Nutzenversprechen für die Stakeholder dar. Im Rahmen einer Veränderung wird das Wording (der Ausdruck der Unternehmensmarke) mit neuen Schlüsselbegriffen angepasst.

Das *Corporate Design* ist der gestalterische Ausdruck der passenden Werte. Eine hohe Signalwirkung haben Farben und Formen, Verwendung der Schrift und anderer Zeichen. Die typische Handhabung von Bildausschnitten und Bildwelten sowie die Art ihrer Reproduktion sind zentrale Bestandteile des Corporate Designs [vgl. Borgards 2009, 51].

Die Veränderung der Markenelemente signalisiert den intern Beteiligten den Wandel. Die Identität bei einer Veränderung wird gebrochen, um diese neu zu gestalten. Aber

auch die Markenwerte und Markenelemente werden stark verändert. Es wird zwischen folgenden Branding- Modellen unterschieden:



Abbildung 8: Branding-Modelle
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Borgards 2009, 52

3.3 Implementierung von neuen Marken und Markenstrukturen

„Die Implementierung von neuen Unternehmensmarken und Strukturen wird oft zum symbolischen Kampfplatz für die Widerstände gegen den neuen Eigentümer des Unternehmens beziehungsweise gegen die neue Orientierung“ [Borgards 2009, 53]. Um diesen Widerständen bei Veränderungen oder Weiterentwicklungen der Unternehmensmarke vorzubeugen, müssen die wichtigsten Stakeholder frühzeitig mit eingebunden werden.

Die Corporate Mission wird vom Topmanagement und der Führungskräftekoalition in Workshops auf der Grundlage von Befragungen der Führungskräfte und Kunden zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens entwickelt. Anschließend wird die Corporate Mission an den wichtigsten Stakeholdern getestet. Dieser Test zeigt auf, ob

die Botschaft verständlich ist und die Strategie eindeutig vermittelt wurde. Zu der Corporate Mission gehören unter anderem das Corporate Branding (Unternehmensbrand) und das Product Branding (Produktbrand).

„Die Grundlage zur Implementierung einer neuen Unternehmensmarke beziehungsweise eines neuen Corporate Designs sind klare Guidelines [Richtlinien / V.S.], die von der Geschäftsleitung verabschiedet und unterstützt werden“ [Borgards 2009, 55]. Ein Brand Book enthält alle Richtlinien des Corporate Designs und beschreibt die Gestaltung der Medien. Das Environmental Design beschreibt wiederum die Gestaltung von Messeständen, Verkaufs- und Servicräumen, Kleidung und Gebäuden. Um die neue Marke und das Design flächendeckend zu implementieren, erhält jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft einen Guideline Zugang im Internet. So haben alle Zugriff auf die aktuellen Daten des Logos, der typischen Bildsprache, gängigen Grafikformate und ebenso Beispiele für Gestaltungsvorlagen, Messeauftritte, Broschüren und Medien [vgl. Borgards 2009, 55].

3.4 Einordnung in die Corporate Identity

Die Corporate Identity ist das „Selbstverständnis eines Unternehmens über seine Unternehmenspersönlichkeit: Wer sind wir? Wer wollen wir sein? Wie werden wir gesehen? Wie wollen wir gesehen werden?“ [Herbst 2009, 20]. Die Identität eines Unternehmens schließt sich aus dem gemeinschaftlichen Selbstverständnis aller Mitarbeiter über die Unternehmenspersönlichkeit. Dies spiegelt sich im Denken, Handeln und den Leistungen des Unternehmens wider. Das Selbstverständnis über die Unternehmenspersönlichkeit wird durch die mehrheitliche Zustimmung der Mitarbeiter verstärkt und kann so auch nach außen geschlossener auftreten [vgl. Herbst 2009, 18].

Die Strategie, die Maßnahmen und deren Wirkung bilden die Struktur einer Corporate Identity wie folgt:

Ein Unternehmen bietet seine Unternehmenspersönlichkeit gegenüber seiner Zielgruppen anhand der Maßnahmen Verhalten, Erscheinungsbild und Kommunikation dar. Geleitet werden die Maßnahmen von der Strategie, der Unternehmensphilosophie. Diese stellt die Werte und Normen der Corporate Identity-Strategie dar. Das Verhalten, das Erscheinungsbild und die Kommunikation stellen das unverwechselbare Selbstbild des Unternehmens dar, während das Image das Fremdbild des Unternehmens bedeutet. [vgl. Herbst 2009, 58].

Die Marke, die Markenstrategie und der Markenaufbau im Rahmen einer Veränderung der Markenstrategie werden in die Maßnahme des Corporate Designs (Erscheinungs-

bild) eingeordnet. Die Veränderungskommunikation und die Traditionskommunikation sind in der Corporate Communication verankert.

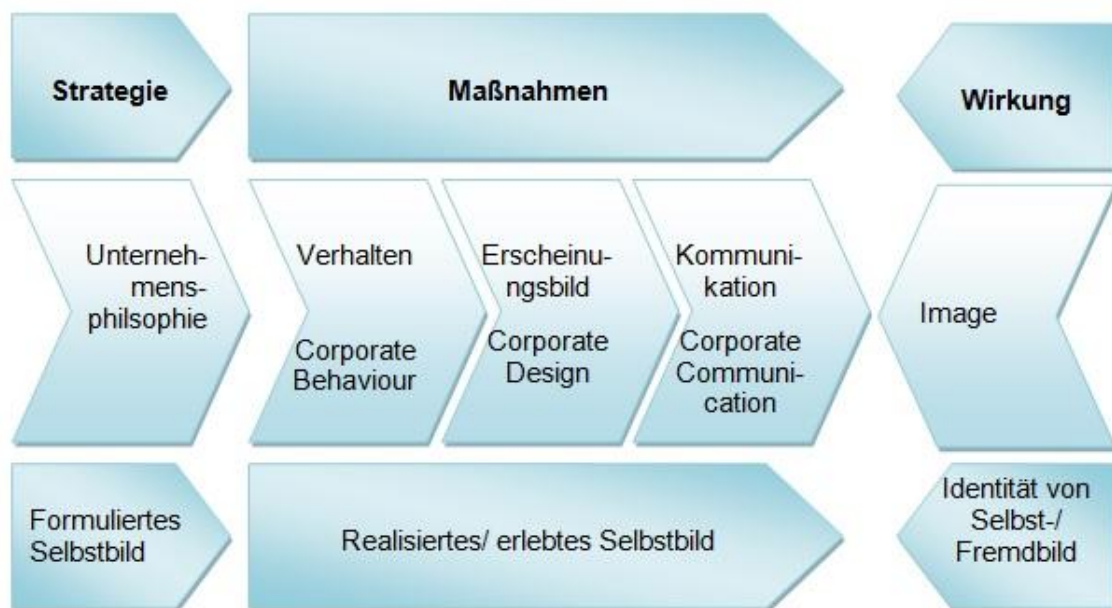


Abbildung 9: Struktur der Corporate Identity
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreyher 2010)

4 Change Communication und Heritage Communication

„Das Veränderungstempo wird auch künftig nicht mehr abnehmen. In den meisten Branchen wird sich der Wettbewerb eher noch verschärfen“ [Kotter 1996, 161]. Diese Aussage traf John P. Kotter schon 1996 und heute 2013 trifft diese Thematik mehr zu denn je. Der Wandel in Unternehmen steht heutzutage auf der jährlichen Agenda der Unternehmensstrategie. „Change Communication - das belegt eine Umfrage unter den DAX- und Top-250-Unternehmen – ist in der Unternehmenspraxis Alltag geworden, allerdings noch nicht Routine. Mindestens einmal im Jahr geht es darum, neue Technologien [und/ V.S.] notwendige Veränderungen durch [...] Umstrukturierungen zu bewältigen“ [Mast 2012, 411]. Die Folge sind Fusionen, Restrukturierungen, Spinn Offs oder Internationalisierungen von Unternehmen.

Aber nicht nur Unternehmensstrukturen wandeln sich, sondern auch die Werte und Normen der Gesellschaft. Die Beteiligten einer Veränderung nehmen diesen persönlich wahr, jedoch veraltet ihr Wissen schneller und Herausforderungen wachsen. Bei immer schnellerem Unternehmenswachstum ist die Herkunft nach Wurzeln, Tradition und Werten von immer größerer Bedeutung [vgl. Bühler/ Dürig 2008, 12 ff.]. Mit diesem Thema befasst sich die Heritage Communication.

4.1 Definition von Change Communication

“Veränderungskommunikation ist die Kommunikation in Change- Prozessen” [Pfannenberger 2009, 12]. Change Communication, zu Deutsch Veränderungskommunikation, befähigt nachhaltigen Wandel in Unternehmen und stellt somit eine Schlüsselqualifikation für das Change Management dar [vgl. Pfannenberger 2009, 12].

Veränderungsprozesse sind weitblickend und beziehungsreich und müssen durch die Veränderungskommunikation integriert werden. Das Dachkonzept der Veränderungskommunikation integriert die folgenden Kommunikationsfelder und Stakeholder des Unternehmens mit ein [vgl. Pfannenberger 2009, 12].

Die *interne Kommunikation* bezieht sich auf die Mitarbeiter und Führungskräfte. Diese befasst sich im Veränderungsprozess mit der beruflichen Zukunft der Betroffenen und deren Ängste. Die Aufgabe besteht darin, den Betroffenen ihre Ängste zu nehmen und die Qualität der Arbeit zu sichern, zum Beispiel durch Mitarbeiterkommunikation und Motivation [vgl. Pfannenberger 2009, 13]. Die Mitarbeiterkommunikation versteht sich als enger Partner der Marketing-Kommunikation und der externen Kommunikation [vgl. Führmann/ Schmidbauer 2011, 38]. Erfolgreiche externe Kommunikation und Marketing-Kommunikation generieren das Selbstwertgefühl und den Stolz der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Die *Marketing-Kommunikation* bezieht sich auf die Kunden und Lieferanten. Im Veränderungsprozess kommuniziert diese die Bedeutung der Veränderung bezogen auf die zukünftige Geschäftsbeziehung [vgl. Pfannenberger 2011, 13] anhand einer externen Kampagne. „Die externe Kampagne [entfaltet V. S.] erst dann die volle Wirkung, wenn die Mitarbeiter, motiviert durch interne Kommunikation, sich voll und ganz hinter die Kommunikationsbotschaften stellen und die Kampagne leben“ [Führmann/ Schmidbauer 2011, 40].

Die Mitarbeiter werden als Botschafter des Unternehmens gegenüber Kunden und Lieferanten betrachtet [vgl. Führmann/ Schmidbauer 2011, 38].

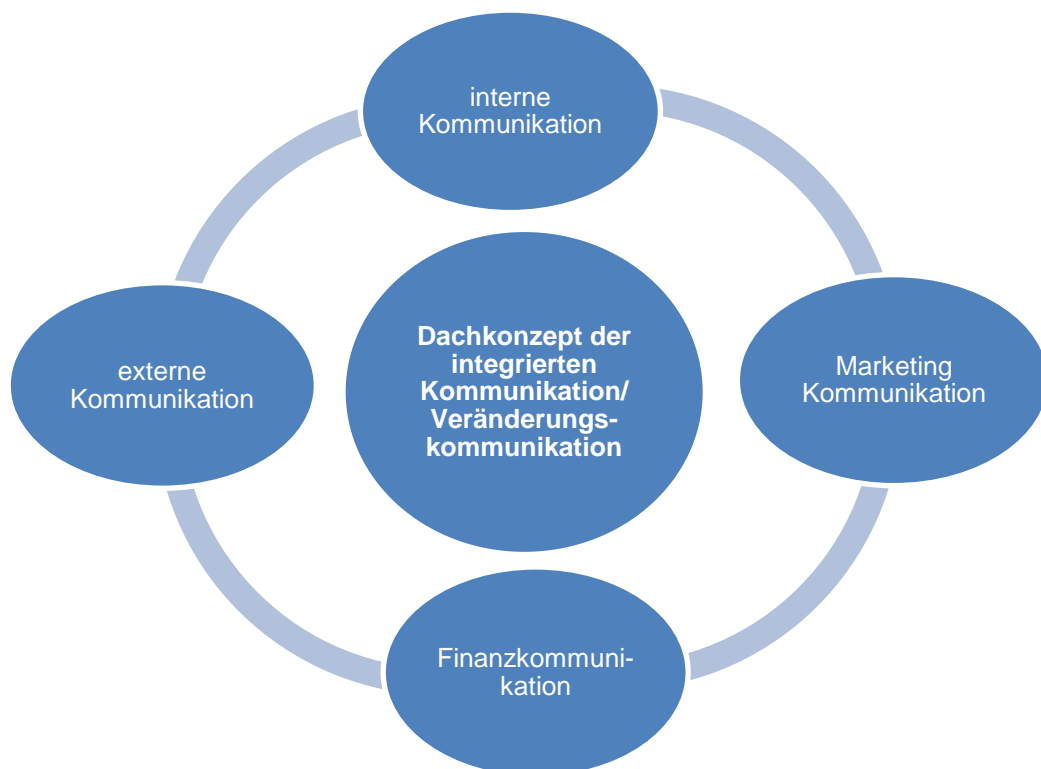


Abbildung 10: Das Dachkonzept der integrierten Kommunikation/ Veränderungskommunikation
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Führmann/ Schmidbauer, 2011, 38)

Die *Finanzkommunikation* bezieht sich auf die Aktionäre und die Financial Community. Diese werden von der Finanzkommunikation in Kenntnis darüber gesetzt, ob sich der Wert des Unternehmens verändert und die Strategie realistisch und erfolgsbasierend ist und ob das Unternehmen mit Widerständen seitens der Mitarbeiter zu rechnen hat [vgl. Pfannenberger 2011, 13].

Die *externe Kommunikation* bezieht sich auf die Standortöffentlichkeit, die Politik und die Behörden und die allgemeine Öffentlichkeit. „Die externe Kommunikation unterteilt sich in vielen Unternehmen in zwei große Aufgabenbereiche. Da ist die imagebezogene Unternehmenskommunikation mit dem Schwerpunkt PR auf der einen Seite und auf

der anderen Seite die promotionsbezogene Marketing-Kommunikation mit dem Schwerpunkt Werbung“ [Führmann/ Schmidbauer 2011, 38]. Die externe Kommunikation informiert zum einen durch Public Relations (PR) die Behörden und Politiker über beispielsweise einen Unternehmenszusammenschluss und daraus entstehende Veränderungen, wie Arbeitsplatzabbau. Die Standortöffentlichkeit und allgemeine Öffentlichkeit muss ebenfalls über die Veränderung der Arbeitsplatzstruktur und Standortplanung in Kenntnis gesetzt werden [vgl. Pfannenberger 2011, 13].

Ein Dachkonzept, das alle Kommunikationsbereiche vereint und harmonisch ausrichtet ist zu empfehlen, da isolierte Kommunikationsarbeit verschwendete Kommunikationswirkung und verschwendetes Budget ist [vgl. Führmann/ Schmidbauer 2011, 38].

4.1.1 Grundanforderungen

Damit die Veränderungskommunikation erfolgreich sein kann, müssen alle Beteiligten, also das Top-Management, die Führungsebene und die Mitarbeiter vereint an einem Strang ziehen. Damit der Wandel erfolversprechend unterstützt wird, müssen die Grundanforderungen an die Veränderungskommunikation in drei Dimensionen erfüllt werden [vgl. Mast 2012, 408 ff].

Der Erfolg der Veränderungskommunikation basiert auf drei Grundanforderungen. Die erste stellt die *Kommunikationsstrategie mit klarer Stakeholderorientierung* dar. Kommunikation und Strategie sind miteinander verbunden, denn „strategische Überlegungen basieren heute immer weniger auf einem instrumentalen Verständnis persuasiver Kommunikation als vielmehr auf einem flexiblen, dialogorientierten Management von Beziehungen“ [Mast 2012, 409]. Anfangs überwiegt die Sichtweise der Unternehmensleitung, die die Vision und deren Ziele des Wandels an die Stakeholder kommuniziert. Diese Kommunikationsart ist jedoch zu einseitig. Das Management muss auf interaktive Kommunikation, wie das Feedback der Stakeholder setzen, um deren Aufmerksamkeit zu erlangen und die Beziehung zu pflegen. Somit rücken die dialogischen Kommunikationsformen in den Fokus.

Die zweite Grundanforderung stellt die *Vernetzung mit der Unternehmenspolitik* dar. Zur Umsetzung von Veränderungen ziehen Manager meist ein Kommunikationskonzept heran, das die Unternehmensprozesse beeinflusst. Diese Beeinflussung der Prozesse wird von den Betroffenen kritisch beobachtet, bevor sie Stellung zu dem Veränderungsprojekt beziehen. Dies erfolgt auf drei Ebenen:

- Auf der konativen Ebene werden Gegenüberstellungen zwischen den verfügbaren Kompetenzen und den verlangten Befähigungen eingesetzt,

- auf der kognitiven Ebene werden Mitteilungen auf ihre Bündigkeit und Kompatibilität zu den bestehenden Wissensbeständen begutachtet und
- auf der emotionalen Ebene werden alle Emotionen rege, die durch Motivation eng mit der kognitiven Ebene vereint sind.

Werden von den Betroffenen Spannungen und Unregelmäßigkeiten auf der konativen, kognitiven oder emotionalen Ebene erfasst, entstehen Unsicherheiten, die sich auf den Erfolg des Veränderungsprojekts auswirken. Hier wird die Unternehmensleitung massiv gefordert [vgl. Mast 2012, 409 ff.].

Das *Agieren der Führungskräfte und Multiplikatoren als Kommunikatoren* stellt die dritte und letzte Grundanforderung dar. Veränderungskommunikation benötigt sogenannte Change Agents (Veränderungsberater). Diese müssen die Führungskräfte darstellen, indem sie für die richtigen Rahmenbedingungen sorgen und die Aufgabe haben, die angestrebte Vision und deren Ziele umzusetzen. Außerdem müssen sie entsprechende Widerstände der Mitarbeiter die mit den Veränderungsvorgaben kollidieren beseitigen oder in persönlichen Gesprächen klären. Das Gegenstück zur Online-Kommunikation, wie zum Beispiel das Intranet bildet die Face-to-Face-Kommunikation als dialogischer Kommunikationsweg. Hierbei sind persönliche Gespräche gemeint – diese „sollen das Verständnis und die Akzeptanz von Veränderungen positiv beeinflussen. [...] Die fachlichen und kommunikativen Anforderungen an die Kommunikatoren und Multiplikatoren steigen und ihre Rollen ändern sich“ [Mast 2012, 410]. Aus ihnen werden Coaches, Diskussionsleiter und Interpreten, die um die Befürwortung der Mitarbeiter zum Veränderungsprozess kämpfen. „Change Communication entwickelt sich von einem Verständnis perfektionierter, persuasiver Kommunikation der vergangenen Jahre hin zu einem flexiblen Beziehungsmanagement bzw. Management der Befindlichkeiten und Sensibilitäten konkreter Bezugsgruppen als Ziel für die kommenden Jahre“ [Mast 2012, 411].

4.1.2 Ziele

„Die Aufgabe der Veränderungskommunikation liegt darin, die riskante Komplexität für die internen wie externen Stakeholder zu reduzieren und sie auf die Ziele des Change-Projekts zu orientieren. Die Wirkungen der Kommunikation werden im Rahmen von Change-Prozessen zu Werttreibern“ [Pfannenberger 2009, 14 ff]. Da die Emotionen aller Beteiligten durch Fusionen oder Umstrukturierungen aufgewühlt werden, nimmt die Veränderungskommunikation an Einfluss zu. Sie befasst sich mit einer kommunikativen Problemlösung des Wandels und verfolgt das Ziel der Integration vorhandener

Emotionen. Die Emotionen entscheiden über das Gelingen einer Veränderung [vgl. Mast, 2012,419].

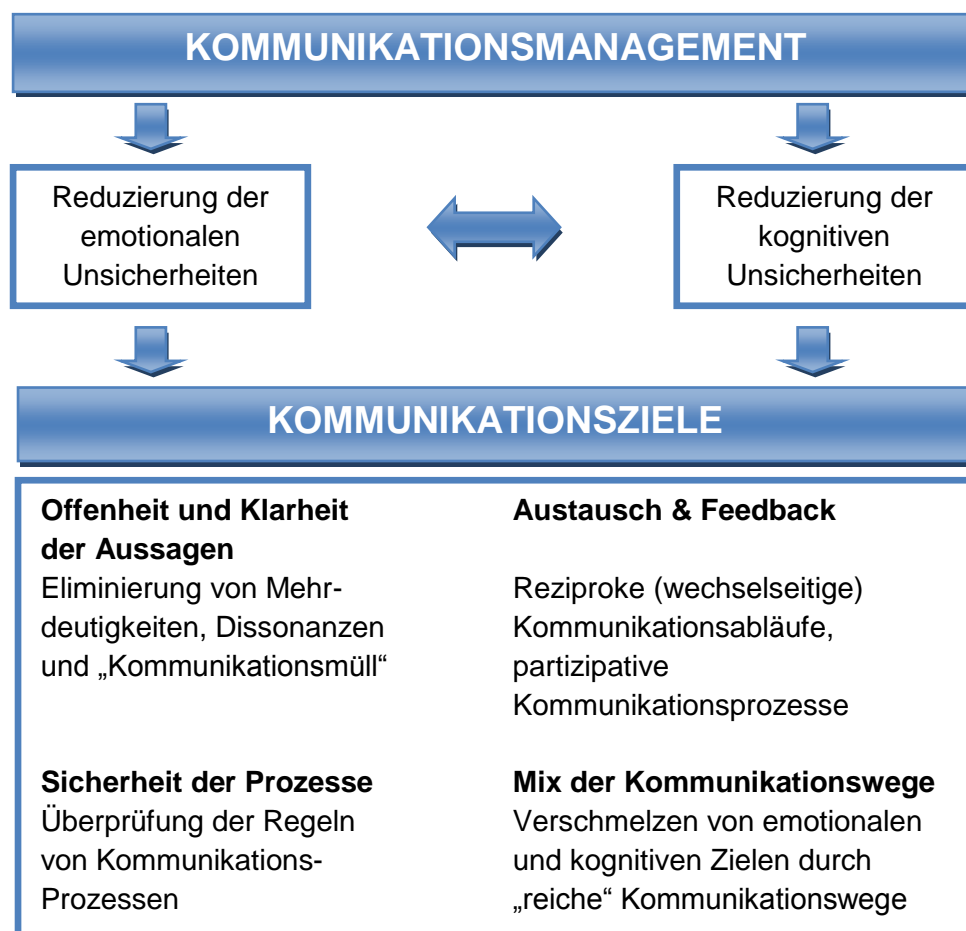


Abbildung 11: Change Communication Ziele
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mast, 2012, 420)

Da die Emotionen aller Stakeholder-Gruppen sich in verschiedene positive und negative Richtungen entwickeln können, ist es wichtig, dass das Kommunikationsmanagement die emotionalen und kognitiven Unsicherheiten reduziert. Die Kommunikationsziele werden im Kommunikationskonzept in verschiedenen Ebenen verankert.

Um die Emotionen aller Beteiligten nicht weiter zu reizen, sollte Wert auf *Offenheit und Klarheit der Aussagen* und Informationen gelegt werden. In angespannten Situationen, hat die De-Eskalation oberste Priorität und soll Mehrdeutigkeiten von Informationen, Dissonanzen, wie verschiedene Meinungen der Change-Agents und leere Informationen vermeiden [vgl. Mast 2012, 420].

Mit der *Sicherheit der Prozesse* ist die Sicherheit und Kalkulierbarkeit von Kommunikationsabläufen gemeint, denn diese vermittelt den Mitarbeitern positive Emotionen. Es muss klar definiert werden, wer welche und wann Informationen über den Change-

Prozess kommuniziert werden. „Zögern ist gefährlich, ein Vertrösten auf später ebenfalls: Wenn die Unsicherheit bei Veränderungsprozessen groß ist, wirkt eine Verzögerung in der Information ebenfalls nur wie ein Nicht- Wollen“ [Mast 2012, 421].

„Reziproke *Kommunikationsabläufe* eignen sich besser zur Integration von Emotionen als einseitige Medienkommunikation (z.B. Mitarbeiterzeitschrift)“ [Mast 2012, 422]. Die partizipativen, also reichen Kommunikationsformen hingegen zeichnen sich durch das Feedbackpotenzial aus.

Das Zusammenwirken der einzelnen *Kommunikationswege* entscheidet im Veränderungsprozess über den Erfolg der emotionalen Zustimmung der Stakeholder. Um den Stakeholder-Gruppen die emotionalen und kognitiven Unsicherheiten zu nehmen wird die dialogische Kommunikation, also die direkten Gespräche und die Möglichkeit Fragen zu stellen, empfohlen, um die emotionale Seite des Menschen anzusprechen [vgl. Mast 2012, 420 ff.] Die Ziele der Veränderungskommunikation bezogen auf die einzelnen Kommunikationsebenen und deren Zielgruppen definieren sich wie folgt:

Die Ziele der *internen Kommunikation* belaufen sich auf die Verbesserung der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und Führungskräfte in Bezug auf die Verdeutlichung der Veränderungsnotwendigkeit und deren Verpflichtungen. Durch Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter und Führungskräfte vertrauen diese der Unternehmensführung. Die systematische Wissensvermittlung über Ziele, Strategien und Maßnahmen haben eine positive Einstellung zum Change- Prozess zur Folge [vgl. Pfannenbergs 2011, 15]. Es muss auf allen Managementebenen und bei den Mitarbeitern Akzeptanz und Identifikation mit dem Change- Prozess geschaffen werden, bevor „Verhaltens- und Einstellungsänderungen, [...] schnelles Lernen und neue Prozessroutinen“ [Deekeling/ Barghop 2009, 19] gefordert werden können.

Die Ziele der *externen Kommunikation* betreffen die allgemeine Öffentlichkeit, Politik und Behörden, sowie die Standortöffentlichkeit und beziehen sich auf die Rechtmäßigkeit der Veränderung. Es ist wichtig, dass in diesem Zusammenhang der Prozess von Non Governmental Organizations (NGO) oder der Politik nicht verhindert wird. Dazu ist es notwendig, dass das Unternehmen die Bedeutung der Veränderung für das Unternehmen verdeutlicht.

Die Ziele der *Marketing-Kommunikation* sind, mögliche Störungen der Geschäftsbeziehung zu Kunden und Lieferanten planmäßig zu thematisieren, um die Loyalität aufrecht zu erhalten. Auf die Beitragsbereitschaft der Geschäftspartner kann das Unternehmen nur setzen, wenn es kontinuierlich die Strategie des Veränderungsprozesses kommuniziert [vgl. Pfannenbergs 2011, 17]

Die „*Finanzkommunikation*“ sichert das Verständnis und die Unterstützung von Aktionären und der Financial Community für die veränderte/ neue Strategie und deren Implementierung, so dass das Unternehmen (weiterhin) Zugang zu kostengünstigem Kapital hat [Pfannenberger 2011, 17/ Hervorheb. V.S].

4.1.3 Botschaften der Veränderungskommunikation

Die Botschaften der Veränderungskommunikation sind ein wichtiges Instrument, um einheitlich an alle Zielgruppen zu kommunizieren und Verwirrungen vorzubeugen.

Das Management trifft eine kommunikative Leitidee, die Grundaussage und Positionierung über das Veränderungsprojekt darstellt. Diese Formulierung läuft nach dem Raster „Wir wollen, Wir sind, Wir haben“ [Bruhn 2006, 194] ab. Daraus wird der Slogan gebildet, wie z.B. Lufthansa: „Theres no better way to fly“ (Es gibt keinen besseren Weg um zu fliegen) [vgl. Bruhn 2006, 193 ff.].

Anschließend werden Kernaussagen, die die kommunikative Leitidee konkretisieren und die zentralen Botschaften des Unternehmens beinhalten, für die einzelnen Zielgruppen, wie Kunden, Mitarbeiter oder die Öffentlichkeit getroffen [vgl. Bruhn, 2006, 196].

Abschließend werden Einzelaussagen, für Kommunikationskontakte, wie die Öffentlichkeit getroffen. Diese sind „Belege bzw. Beweise für die Kernaussagen des Unternehmens“ [Bruhn, 2006, 198].

Stakeholder erwarten von der Veränderungskommunikation in Change-Prozessen greifende Antworten und keine Floskeln oder allgemein gültige Antworten. Sie wollen wissen „was wann passiert- und was von ihnen erwartet wird“ [Pfannenberger 2011, 17].

Die Devise lautet *aktive Kommunikation statt Schweigen*, denn wenn das sich verändernde Unternehmen keine genauen Antworten hervorbringt, kann das einen erheblichen Imageverlust bedeuten.

Außerdem sind *greifbare Ankündigungen statt gängige Stellungnahmen* bei negativen Zusammenhängen eher von Vorteil, da sie sonst Gerüchte entzünden.

Eine weitere gute Variante lautet: *Schlechte Nachrichten zuerst kommunizieren*. Ist dies nicht der Fall, entstehen Gerüchte und blockieren den Veränderungsprozess. Deshalb sollte der Informationsfluss der negativen Nachrichten frühzeitig beginnen und kontinuierlich fortlaufen, um ein zukunftsorientiertes Handeln zu gewährleisten [vgl. Pfannenberger 2011, 17].

4.1.4 Veränderung der Unternehmenskultur

„Kultur ist die Persönlichkeit eines sozialen Systems, das heißt die Art, wie es auf die großen und kleinen Fragen des Lebens antwortet. Sie ist das Resultat der Entscheidungen, die dieses System im Laufe seiner Entwicklung in Reaktion auf kritische Erfahrungen getroffen hat“ [Berner 2012, 14]. Die Geschichte und die damit verbundene Erfahrung eines Unternehmens, sowie die Lerngeschichte und die daraus entstandenen Entscheidungen, Überzeugungen und Gewohnheiten bilden die Komponenten für den Charakter eines Unternehmens und somit dessen Unternehmenskultur [vgl. Berner 2012, 14 ff.] Um eine erfolgreiche Veränderung der Unternehmenskultur zu bewerkstelligen, muss die Veränderungskommunikation ihre ganze Kraft auf die Verhaltensänderung der Beteiligten setzen [vgl. Pfannenberger 2009, 18].

Mit dem *Grundgesetz der Kulturveränderung* ist gemeint, dass sich die Menschen aus ihrer Perspektive richtig und logisch verhalten. Davon gehen sie auch aus, wenn ihr Handeln nicht in Relation zu den übergeordneten Zielen des Betriebes steht [vgl. Berner 2012, 100]. Menschen ändern ihre Gewohnheiten nur, wenn ihnen das aus ihrer Perspektive sinnvoll erscheint. Dies ist immer dann der Fall, wenn sie ihr Handeln verändern müssen, um ihre Ziele erreichen zu können. Damit die Beteiligten schneller zu einer Veränderung ihrer Gewohnheiten bewegt werden können ist es von Vorteil die Rahmenbedingungen zu verbessern [vgl. Berner 2012, 97]

Die *innere Logik des heutigen Verhaltens* der Beteiligten zeigt auf, dass sie ihr Verhalten und ihre Gewohnheiten nur durch einen persönlichen Nutzen verändern. Es gilt zu klären, wie sich die Rahmenbedingungen ändern müssten, damit das vom Unternehmen gewünschte Verhalten für die Adressaten subjektiv, sinnvoll und vernünftig wird. Die Rahmenbedingungen der Veränderung müssen so angepasst werden, dass diese vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Ziele, Werte und Interessen vereinbar sind.

Ein wichtiges Instrument der Kulturveränderung ist die *Veränderung der Rahmenbedingungen* so anzupassen und zu beeinflussen, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Ziele erreichen können, um so das gewünschte Verhalten zu erreichen. Den Rahmenbedingungen sollte viel Aufmerksamkeit geschenkt werden, denn diese beeinflussen maßgeblich das Verhalten der Mitarbeiter. Ein Beispiel ist die räumliche Nachbarschaft. Diese vereinfacht die Kommunikation und fördert auch das Zusammengehörigkeitsgefühl. Die räumliche Trennung fördert die Lagerbildung und das Denken in Wir vs. Die [vgl. Berner 2012, 107 ff.].

Die Machtfrage muss im Management und unter den Führungskräften geklärt werden, damit keine Unstimmigkeiten auftreten und die Kulturveränderung erfolgreich umgesetzt werden kann. Um eine Kulturveränderung durchzusetzen, müssen die Vorstände

resolut hinter dieser Entscheidung stehen und diese auch so vermitteln. Setzen sie dies nicht um, hat das die negative Auswirkung zur Folge, dass weder die Führungskräfte noch die Mitarbeiter die Kulturveränderung ernst nehmen und das Projekt scheitern wird [vgl. Berner 2012, 110].

Um eine erfolgreiche Veränderung der Unternehmenskultur zu bewerkstelligen, muss die Veränderungskommunikation ihre ganze Kraft auf die Verhaltensänderung der Beteiligten setzen [vgl. Pfannenberger 2009, 18].

4.2 Definition von Heritage Communication

„Je weiter man zurückblicken kann, desto weiter wird man vorausschauen!“ – Winston Churchill [Berühmte Zitate 2013]. Die Heritage Communication, zu Deutsch Traditionskommunikation „meint die Tradition, die Werte, die Herkunft und die Geschichte, kurz: die Wurzeln und das Erbe eines Unternehmens bzw. einer Institution oder Organisation“ [Bühler/ Dürig 2008, 20]. Mit offener Kommunikation hat die Traditionskommunikation das Ziel die Herkunft und Philosophie eines Unternehmens greifbar zu machen.

4.2.1 Grundlagen

Die Traditionskommunikation beruht auf vier Grundlagen. Zum einen stiften Werte Identität, gelebte Werte sind vorgelebte Werte sowie Traditionen und Erinnerungen bilden die Wurzeln der Zukunft.

Werte sind spezifische Verhaltensweisen und normierende Überzeugungen die Menschen verinnerlichen und leben. Die Werte stiften die Identität der Menschen. Dies können „religiöse, ethische, individuelle, gesellschafts-, wirtschafts-, oder politikbezogene Werte sein“ [Bühler/ Dürig 2008, 20].

Die Werte eines Unternehmens müssen von der Unternehmensleitung und Führungsebene verinnerlicht, vorgelebt und an die Mitarbeiter überzeugend kommuniziert werden. Der Vorsitzende der Bosch-Gruppe Franz Fehrenbach sagte: „Die Verantwortung hierfür liegt beim Top- Management“ [Bühler/ Dürig 2008, 22]. Manager und Führungskräfte, die die Werte leben stellen gleichzeitig ein Vorbild und geben Wertorientierung. Außerdem können sie aus dem Wissen ihrer Herkunft die Markenkraft für das Unternehmen stärken.

Der Begriff Tradition stammt aus dem lateinischen und bedeutet die Übergabe von Besitzübertragung und ist mit den geschichtlichen Erinnerungen eines Unternehmens zu verstehen. Traditionen haben auch immer etwas mit Belegen und Sinnstiftung zu

tun und stehen immer mit Erinnerungen im Zusammenhang. Jedoch sind Erinnerungen nur Ausschnitte, die das Gehirn speichert, und müssen deshalb von Historikern wahrheitsgemäß entschlüsselt werden. Wichtig sind auch wissenschaftlich ermittelbare Faktoren. Beide Betrachtungsweisen sind für die Traditionskommunikation von hoher Bedeutung. Traditionsreiche Unternehmen sind meist bekannter als neue Unternehmen und stellen einen klaren Wettbewerbsvorteil dar. Der Geschäftsführer des Instituts für Firmen- und Wirtschaftsgeschichte Sven Tode nennt ein Beispiel: „Was unterscheidet Aspirin von ASS-ratiopharm? 100 Jahre Geschichte!“ [Bühler/ Dürig 2008, 23].

Ein Unternehmen hat eine Zukunft, wenn es sich an seine Wurzeln und Werte, an seine Tradition erinnern kann. „Wurzeln und Werte, Herkunft und Heimat, sowie Tradition und Geschichte können nur vermittelt werden, wenn sie nicht nur aktuell vorgelebt, sondern auch memoriert, also erinnert werden“ [Bühler/ Dürig, 2008, 26]. Die Fähigkeit der Erneuerung entscheidet über den Erfolg der Traditionskommunikation. Es verlangt Mut, sich mit Themen aus der Vergangenheit auseinander zu setzen und auf Meinungsverschiedenheiten einzugehen [vgl. Bühler/ Dürig 2008, 26].

4.2.2 Integration in den Managementprozess

Um die Heritage Communication erfolgreich einsetzen zu können, muss diese in den Management Prozess integriert werden. Hierfür gibt es fünf Bausteine, die in Abbildung 12 aufgezeigt werden:

1. Werteanalyse
2. Ausgestaltung von strategischen Grundsätzen und Leitlinien für die Gesamtorganisation
3. Ableitung der strategischen Inhalte für die Unternehmensplanung, die Kommunikations- und Personalstrategie
4. Ausrichtung aller Organisationseinheiten auf Grundlage definierter Werte, strategischer Inhalte und Grundsätze
5. Aufbau einer einheitlichen Corporate Identity

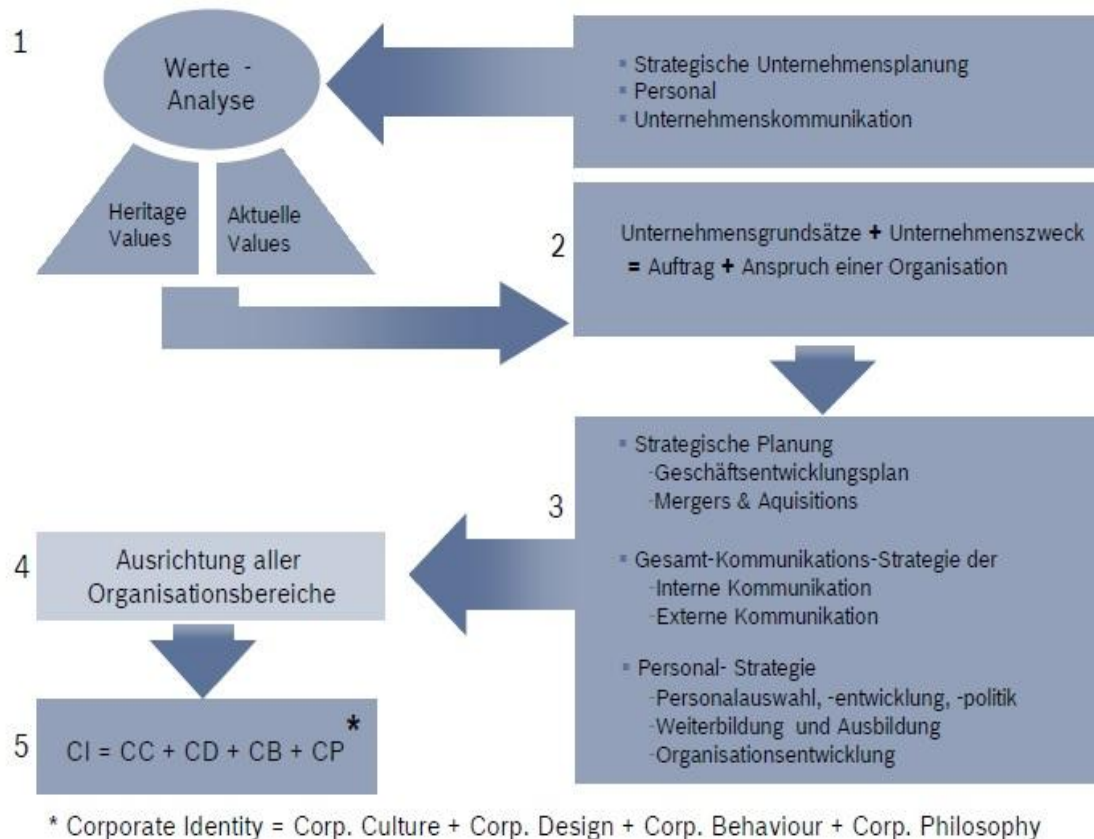


Abbildung 12: Integration der Heritage in den Managementprozess
(Quelle: Bühler/ Dürig 2008, 56)

4.2.3 Beispiel BASF „The Chemical Company“

Die BASF ist das führende Chemieunternehmen der Welt. Die Identität des Unternehmens und das heutige Handeln basiert auf einer langen Geschichte und einem kulturellen Erbe von Werten und Wurzeln, was die BASF unverwechselbar macht.

In Change- Prozessen vermittelt Traditionskommunikation Sicherheit und erhöht die Akzeptanz bei den Betroffenen. In einem sich wandelnden, globalen Unternehmen benötigen Beteiligte Signale der Stabilität – „denn Menschen brauchen Heimat“ [vgl. Bühler/ Dürig 2008, 195].

„Heritage Communication kann ein wichtiger Bestandteil der Change Communication sein: Sie gibt zum einen Halt und zeigt, was beständig ist. Sie macht aber auch deutlich, dass es in der Vergangenheit schon zahlreiche Veränderungen gab, und kann so die Akzeptanz aktueller Neuerungen erhöhen“ [Bühler/ Dürig 2008, 192 ff.].

Ein Beispiel zu Integrationsprojekten:

Viele Integrationsprojekte scheitern, da die Mitarbeiter aus den verschiedenen Unternehmen noch keine gemeinsame Geschichte haben und es deshalb schwierig ist eine Vision zu entwickeln. Hier kann im Rahmen der Change Communication eine Annäherung über die Tradition erfolgen. Die Mitarbeiter müssen den benötigten Respekt für die jeweils andere Unternehmenskultur aufbringen, die Ähnlichkeiten der Tradition wahrnehmen, um eine Aufbruchsstimmung für die Zukunft entstehen zu lassen.

2006 nahm die BASF mehrere Integrationsprojekte mit dem Erwerb der Bauchemie Degussa, der Übernahme der Engelhard Corporation und der Akquisition von Johnson Polymer und CropDesign in Angriff. Somit mussten mehrere tausend Mitarbeiter mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen integriert werden. Die Lösung bot die Heritage Communication im Rahmen der internen Mitarbeiterkommunikation in Form einer Serie Tradition der Ideen. Es erschienen sechs Ausgaben, in denen der Fokus auf bahnbrechenden Innovationen lag, die heute noch von großer Bedeutung sind. Diese Geschichten stammen aus dem Traditionsarchiv jedes zu integrierenden Unternehmens und der BASF. Diese Innovationen zeigen auf, dass sie alle gemeinsam schon immer Vorreiter waren und finden im Bereich der Chemie ihren gemeinsamen Nenner, der sie alle verbindet [vgl. Bühler/ Dürig 2008, 196].

4.3 Kommunikationsstrategie am Beispiel Mergers & Acquisitions

Unternehmensberatungen sind sich einig, dass Kommunikation während Mergers & Acquisitions (M&A) -Prozessen den „Schlüsselfaktor für den Erfolg“ [Pfannenberger 2003, 85] darstellt. Die Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes ermöglicht die frühzeitige und stetige Verbreitung der Informationen. Eine empirische Untersuchung in Deutschland ergab, dass 27% eine mangelnde Kommunikationsstrategie als schwerwiegenden Fehler betrachten und 47% der Unternehmen die externe und interne Kommunikation zu den wichtigsten Aufgaben zählen. Meist startet die Kommunikation erst nach der Erteilung des Kartellamtes, jedoch können die fusionierenden Unternehmen ihre Kommunikation schon vorher aufeinander abstimmen. Die Kundenorientierung geht durch Unsicherheiten verloren. Diese verhindern und stören den Prozess und führen dazu, dass gute Mitarbeiter zum Wettbewerb abwandern. Der Prozess eines Mergers & Acquisitions verläuft in folgenden drei Phasen: Strategische Analyse und Konzeptionsphase, Transaktionsphase und Post Merger Integration [vgl. Pfannenberger 2009, 100ff].

4.3.1 Strategische Analyse und Konzeptionsphase

Das Kommunikationsteam arbeitet während der Vertragsverhandlungen an einem Kommunikationskonzept. Dieses beschreibt detailliert die Aktivitäten in den drei Phasen, die Organisation, sowie die Steuerung der Maßnahmen. Anhand dieses Konzeptes wird ein Kommunikationsplan für alle Aktivitäten erstellt. Dieser bezieht sich auf die Zielgruppen, Verantwortlichkeiten und Botschaften. Aufgrund dieses Kommunikationsplans wird später an das Koordinationsteam berichtet. [vgl. Pfannenberger 2003, 88]

4.3.2 Transaktionsphase

Die Vorbereitungen der Transaktion finden bis zur Verkündung mit Rücksichtnahme auf die gesetzlichen Bestimmungen im Geheimen statt. In dieser Phase müssen der Unternehmenswert und das soziale Kapital, die Mitarbeiter und Führungskräfte, gehalten werden. Daher zielt die Strategie auf eine kontinuierliche Kommunikation nach außen mit den Journalisten, um Gerüchte zu vermeiden und nach innen mit den Mitarbeitern durch Feedback-Schleifen ab. Ein Vorteil bietet während des gesamten Prozesses die „One Voice–Steuerung der Kommunikation“ [Pfannenberger 2003, 95], denn diese stimmt alle Statements (Aussagen) zentral ab. Bis zur Bekanntgabe wird die Kommunikation so weit wie möglich geplant, dass am Tag der Kundgebung die Maßnahmen nur noch „ausgerollt werden müssen: Pressemitteilungen, Mitarbeiter- und Kundenbriefe, Mitarbeiterversammlungen mit den Boardmitgliedern, Artikel in Mitarbeitermedien, gegebenenfalls Informationsportale für Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Kommunikation zielt darauf ab, intern und extern Wissen über die beteiligten Gesellschaften aufzubauen, die Erwartungen zu steuern, Loyalitäten zu sichern und die Bereitschaft für unterstützendes Verhalten zu schaffen und zu fördern“ [Pfannenberger 2009, 110].

Die Medienausrichtung beider Unternehmen sollte schon vor Bekanntgabe aufeinander abgestimmt werden, indem die Statements ähnlich sind. Die Regelkommunikation und Integrationsmedien werden in beiden Unternehmen eingebracht. Führungskräfte nutzen Tools für die einheitliche Kommunikation mit ihren Mitarbeitern. Der Day-One bietet allen Beteiligten einen Orientierungspunkt [vgl. Pfannenberger 2009, 110].

4.3.3 Integrationsphase

Der Startschuss nach außen hin zur Integration fällt mit dem Day-One. Das übernommene Unternehmen wird zu einer Tochtergesellschaft bei einer Akquisition und im Falle einer Fusion bildet sich ein neues Unternehmen. Der Day-One stellt einen emotionalen Event für die Mitarbeiter dar. „An allen wichtigen Standorten finden Mitarbeiterversammlungen statt. Auf einem Führungskräfte-Event stellt der CEO die Strategie und

die Maßnahmenprogramme vor. Die Kommunikation demonstriert Kontinuität, stellt die Vorteile für beide Unternehmen dar und schafft bei Mitarbeitern und Kunden Transparenz bezüglich der weiteren Schritte“ [Pfannenberger 2009, 111].

Die Integrationsphase schafft Klarheit, indem kontinuierlich Informationen an alle Zielgruppen kommuniziert werden. Das steigert den Einsatz eines unterstützenden Verhaltens und die Motivation seitens interner und externer Stakeholder und ermöglicht eine erfolgreiche Integration beider Unternehmenskulturen. An die externen Stakeholder müssen das neue Portfolio und vor allem die Umstrukturierungen zeitnah kommuniziert werden.

Im Anschluss an die Integrationsphase steht eine Evaluation, die die Einhaltung und Erreichung der Ziele hervor bringt [vgl. Pfannenberger 2009, 111 ff.].

4.4 Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der Change Communication

Um einen Change-Prozess wirkungsvoll umzusetzen, bedarf es der Change Communication. Die Maßnahmen dieser werden in traditionelle und innovative Kommunikationsinstrumente unterschieden. Diese haben jeweils mehrere Varianten die im Veränderungsprozess zur Anwendung kommen. Die innovativen Kommunikationsinstrumente wirken unterstützend zu den traditionellen Kommunikationsinstrumenten. Diese Maßnahmen werden ermittelt und im folgenden Kapitel an den Acht-Stufen-Prozess nach Kotter angewandt.

4.4.1 Traditionelle Kommunikationsinstrumente

Traditionelle Kommunikationsinstrumente befassen sich mit der Face-to-Face Kommunikation, der Printkommunikation sowie der Digitalkommunikation. Im weiteren Verlauf wird auf diese Punkte detailliert eingegangen.

Die *Face-to-Face Kommunikation* beinhaltet die persönliche Kommunikation, Besprechungen, Veranstaltungen und partizipierende Aktionen.

Unter der *persönlichen Kommunikation* versteht man den direkten Kontakt, wie Personalversammlungen, Mitarbeiterfeste und Arbeitsessen, um komplexe Sachverhalte zu besprechen und um Vertrauen und Wertschätzung dem Gegenüber entgegen zu bringen. Bestimmte Sachverhalte können im Dialog besser geklärt werden, da sie veranschaulicht werden und bei den Mitarbeitern einen nachhaltigen Effekt erzielen. Die Akteure sollten ein professionelles Kommunikationsverhalten an den Tag legen, da sie

neben bewusster Informationsvermittlung auch unbewusste Eindrücke vermitteln [vgl. Führmann/ Schmidbauer 2011, 171 ff].

Die *Besprechungen* bilden in vielen Unternehmen einen Großteil der Arbeitszeit. Deshalb ist es wichtig, während einer solchen Besprechung das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und sich an einer Agenda mit Zeitangaben zu orientieren. Um einen nachhaltigen Effekt bei einer Besprechung zu erzielen, sollte im Anschluss ein Ergebnisprotokoll erstellt werden, das kommende Ziele und eine terminierte Aufgabenstellung vorweist [vgl. Führmann/ Schmidbauer 2011, 173].

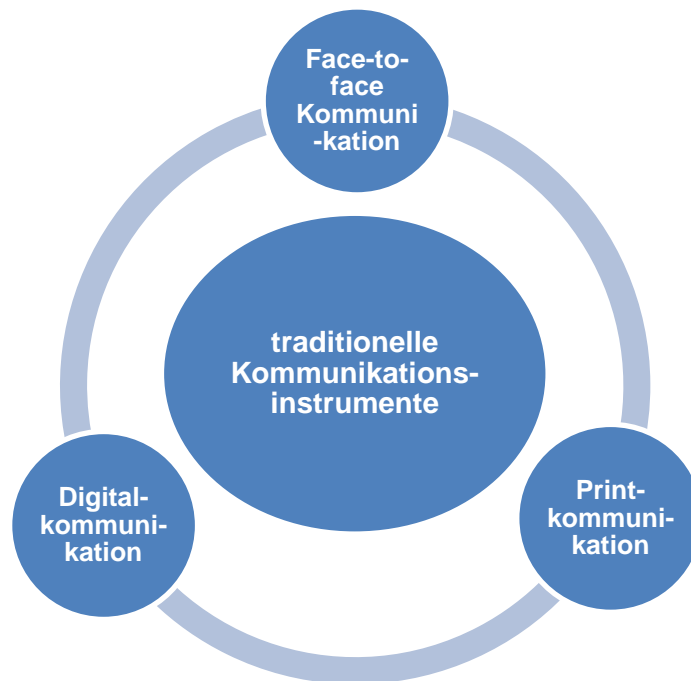


Abbildung 13: traditionelle Kommunikationsinstrumente
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Führmann/ Schmidbauer 2011, 181 ff.)

Interne *Veranstaltungen oder Events* sind in den Part der persönlichen Kommunikation einzuordnen. Ein Event bringt die Vorteile mit, dass es Themen und Botschaften erlebbar macht und Mitarbeiter diese eher verinnerlichen als Broschüren. Es wird zwischen verschiedenen Eventformen unterschieden. Die „Face to Medium-Events befassen sich mit Ausstellungen und Filmvorführungen, während Face to Face-Events mit Betriebsversammlungen oder Weihnachtsfeiern einhergehen. Sach-Events beinhalten Führungsrunden und Soft-Events sind Kollegen-Partys. Die Dialog-Events meinen Intranet-Chats und Monolog-Events z.B. die Rede des Vorstands. Ein Beispiel für Social-Events: Mitarbeiter helfen anderen Organisationen, wie Kaffekränzchen im Altenheim. Die letzte Variante sind Incentive Events, die zur Belohnung der Mitarbeiter dienen, wie ein Segeltörn an der Ostsee [vgl. Führmann/ Schmidbauer 2011, 174].

Unter den *partizipierenden Instrumenten* ist das Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeiter zu verstehen, wenn sie selbstständig ein Projekt aufbauen. Ein Beispiel hierfür: „Mitarbeiter gestalten in Eigenregie eine externe Ausstellung über ihr Unternehmen. Die Ausstellung wird in Tageszeitungen der Region hoch gelobt“ [Führmann/ Schmidbauer 2011, 175]. Die Wirkung dieses Projekts äußert sich in dem „Wir“-Gefühl der Mitarbeiter, dieses fördert den Zusammenhalt und die Verbundenheit mit dem Unternehmen.

Die *Print-Kommunikation* befasst sich mit der Mitarbeiterzeitschrift, Broschüren, Faltblättern und dem Schwarzen Brett.

Die *Mitarbeiterzeitschrift* ist ein wichtiges Instrument der Kommunikation. Sie ist keinesfalls vom Intranet abgelöst worden, sondern interpretiert, inszeniert und vertieft Themen. Sie ist emotionaler, bunter und erlebbarer. Die Mitarbeiterzeitschrift bereitet viele Themen im Rahmen der Gesellschaft des Unternehmens in Form von Reportagen, Interviews oder Home-Stories auf. Sie präsentiert sich in einem Mix aus „harten und weichen Themen, aus Fakten und Unterhaltung“ [Führmann/ Schmidbauer 2011, 177].

Broschüren, Handbücher und Faltblätter sind Bestandteil des Corporate Designs. Während Handbücher das Unternehmen und seine Prozesse und Regeln beschreiben, befassen sich Broschüren und Faltblätter mit aktuellen Themen und Ereignissen [vgl. Führmann/ Schmidbauer 2011, 178].

Das *schwarze Brett* gilt als unmodern. Jedoch verschafft es bei richtiger Informationspflege allen Mitarbeitern Zugang zu wichtigen Informationen, die keinen Intranet-Zugang haben, wie beispielsweise die Mitarbeiter aus der Produktion [vgl. Führmann/ Schmidbauer 2011, 178].

Zur *digitalen Kommunikation* zählen Instrumente, wie das Intranet und das Mitarbeiterfernsehen.

Das *Intranet* revolutioniert die interne Kommunikation, denn die Mitarbeiter haben schnellen Zugriff auf Informationen, und Wissen stellt kein eingeschränktes Kapital mehr dar. „Das Intranet versteht sich als Kommunikations-, Arbeits- und Wissensplattform. Es ist multimedial, hypermedial, interaktiv und unabhängig von Ort und Zeit einsetzbar“ [Führmann/ Schmidbauer 2011, 179]. Jedem Mitarbeiter, der einen Intranet-Zugang hat, sind alle aktuellen Informationen frei zugänglich.

Das *Mitarbeiterfernsehen* wird auch Corporate TV genannt und zeigt bewegte Bilder über das Unternehmen. Funktionales Mitarbeiterfernsehen stellt die Mitarbeiter- und Kundenkommunikation dar. Inhaltliches Mitarbeiterfernsehen stellt die Unternehmens-

kommunikation und so genanntes E-Learning (elektronisches Lernen) dar. Technisch läuft es über Kabel, Video- Podcast oder Live-Streaming ab. Die Ausstrahlung an vielen Standorten erreicht viele Mitarbeiter gleichzeitig und stellt somit einen großen Vorteil für das Unternehmen dar, denn gehörte und gesehene Informationen festigen sich besser als gelesene in den Köpfen der Beteiligten [vgl. Führmann/ Schmidbauer 2011, 180].

4.4.2 Innovative Kommunikationsinstrumente

Die unter dem Begriff Web 2.0 zusammengefassten sozialen Medien entwickeln ein Gemeinschaftsgefühl, denn Gemeinschaft kann erst durch Kommunikation entstehen [vgl. Führmann/ Schmidbauer 2009, 181]. Die innovativen Kommunikationsinstrumente befassen sich mit Webblogs, Wikis, Online Social Networks, dem Social Bookmarking, mit Media-/ Informations-Sharing-Plattformen und dem Internet. [vgl. Pfannenberger 2009, 64].

Ein *Webblog* ist eine Website, die auf einfachen Content-Management-Systemen basiert. Sie sind digitale Tagebücher und bieten eine Dialog- bzw. Kommentarfunktion an. Diese Einträge können in Form von Text, Audio (Podcast), Video (Vodcast) oder durch mobile Nutzung Mikro- Blogging (z.B. Twitter) verfasst werden. In der Veränderungskommunikation werden diese Blogs von Führungskräften /CEO und Mitarbeitern in Form von Projekt- Blogs, Themen-Blogs, Mitarbeiter-Blogs, Führungskräfte-Blogs, oder Knowledge-Blogs (Austausch von Wissen/ Informationen) genutzt. Aber auch Service-Blogs, die sich an externe Stakeholder richten, um eine Verbindung für Angebote und Umfragen zu schaffen.

Wikis stellen Websites dar, die nicht nur gelesen oder kommentiert sondern auch editiert (erstellt) werden können. Ein solcher Wiki bietet eine legitime Projektplattform zur Festhaltung von Arbeitsprozessen, aber auch eine Plattform, um Wissen auszutauschen und zu verbreiten.

Online Social Networks stellen Gemeinschaftsportale dar, über die sich mehrere Nutzer miteinander vernetzen können. Typisch hierfür ist es, sich als Nutzer ein persönliches Profil und eine Kontaktliste anzulegen, um dann Nachrichten und Medien zu versenden und zu empfangen. Dies bietet den Rahmen für ein Expertennetzwerk, indem alle Projektbeteiligten Informationen austauschen können.



Abbildung 14: Innovative Kommunikationsinstrumente
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Führmann/ Schmidbauer, 2011, 181 ff.)

In *Media-/ Information-Sharing-Plattformen* können nutzergenerierte Inhalte gespeichert, beschrieben und abgerufen werden [vgl. Pfannenberger 2009, 64]. Sie bieten die Möglichkeit einer Projektplattform, um Standarddokumente, wie Richtlinien oder die Veränderungsgeschichte, auszutauschen. Aber auch Best-Practices, wie Präsentationen und Projektdaten können ausgetauscht werden.

4.5 Anwendung der Kommunikationsmaßnahmen nach Phasen des Veränderungsprozesses

Die Phasen des Veränderungsprozesses werden mit strategischen Ansatzpunkten und Anforderungen an die Kommunikation hinreichend medial begleitet. Die eben ermittelten Kommunikationsinstrumente werden am Acht-Phasen-Modell des Veränderungsmanagements von Kotter als Maßnahmen nachfolgend angewendet. Hierbei wird der Fokus auf die interne und externe Kommunikation gelegt.

Schritt 1: Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

In dieser ersten Phase müssen alle Beteiligten für die Notwendigkeit der Veränderung sensibilisiert werden. Das Gefühl der Dringlichkeit muss sowohl bei den internen, als auch bei den externen Stakeholdern vorrangig durch das Topmanagement erzeugt werden [vgl. Pfannenberger 2009, 24].

Die interne Kommunikation wendet in dieser Phase folgende Maßnahmen an:

- Informationsgewinnung im Unternehmen von relevanten externen und internen Meinungsmärkten vorrangig für das Topmanagement
- CEO wendet sich mit Managementbriefen oder auch über einen Projekt-Blog an das Topmanagement und an die Führungskräfte
- CEO und Topmanagement wenden sich mit der Dringlichkeit zur Veränderung über die Mitarbeiterzeitschrift und das Intranet an die Mitarbeiter

Externe Kommunikation:

- Topmanagement setzt sich mit Vertretern der externen Stakeholder-Gruppen, wie Kunden, Lieferanten, Aktionären und der Öffentlichkeit (Politiker) an den Runden Tisch zum persönlichen Gespräch
- Betreibt eine Auswertung von Kundenbetreuungs- und Kundeninformationssystemen
- Auswertung von persönlichen Gesprächen und Beiträgen von Politikern, Aktionären und Kunden [vgl. Pfannenberger 2009, 67].

Schritt 2: Die Führungskoalition aufbauen

Hier unterstützt die Kommunikation das Topmanagement beim Aufbau der Führungskoalition, denn diese muss die Veränderung vorantreiben und durchführen [vgl. Pfannenberger 2009, 24].

Interne Kommunikation:

- Workshops zur Beratung/ Coaching des Managements
- Teambuilding-Veranstaltungen des Topmanagements
- Social-Networking-Plattform für Führungskräfte

Die externe Kommunikation wird hier nicht benötigt, da das Zusammenstellen der Führungskoalition nur intern abläuft [vgl. Pfannenberger 2009, 67].

Schritt 3: Vision und Strategie entwickeln

Die Vision entsteht durch die Idee von einer Person und wird dann von der Führungskoalition zur Strategie weiter entwickelt [vgl. Pfannenberger 2009, 25].

Interne Kommunikation:

- Themen-Blog zur Strategiefindung
- Berichte und Interviews zum Projektstart in allen Mitarbeitermedien: Intranet, schwarzes Brett, Corporate TV, Mitarbeiterzeitschrift
- Entscheidungsvorlage für Corporate Vision, Corporate Mission, und ggf. Claim

Externe Kommunikation:

- Informationen über Projektstart in Kundenmedien
- Brief der Geschäftsleitung an Kunden, Lieferanten, Aktionäre, politische Entscheider am Standort

- Briefing von Journalisten zum Veränderungsprojekt [vgl. Pfannenberger 2009, 67].

Schritt 4: Die Vision des Wandels kommunizieren

In dieser Phase müssen alle relevanten Stakeholder über die Vision des Wandels und die damit verbundene Veränderungsstrategie in Kenntnis gesetzt werden und positiv emotionalisiert werden [vgl. Pfannenberger 2009, 26 ff.].

Interne Kommunikation:

- Werbekampagne
- Day-One Veranstaltung (Kick-Off zur Veränderung) mit Give-Aways für alle Beteiligten
- Blog der Geschäftsleitung und/ oder Führungskoalition (z.B. Podcast) und Projekt-Wiki zum Kommunikations- und Datenaustausch der Projektgruppe, sowie Media-/ Information-Sharing-Plattformen mit Standarddokumenten (z.B. Präsentationen und FAQs)
- Artikel und Aktions-Newsletter in Mitarbeiterzeitschrift und im Intranet sowie Schwarzes Brett und Flugblätter
- Symbolische Handlungen des Topmanagements bei der Betriebsversammlung, Teambriefing und Infotage

Externe Kommunikation:

- Werbekampagne und Pressemitteilungen sowie Interviews in Wirtschafts- und Fachpresse
- Roadshows und Interview des CEO im Internet
- Service-Blogs/ Relationship-Blogs für Kunden, Lieferanten und Aktionäre [vgl. Pfannenberger 2009, 67].

Schritt 5: Veränderungsprozess auf eine breite Basis stellen

In der fünften Phase ist es notwendig die Blocker der Veränderung, diese stellen rund 40% der Mitarbeiter dar, zu neutralisieren und die Befürworter zu verstärken [vgl. Pfannenberger 2009, 28].

Interne Kommunikation:

- Performance-orientierter Wettbewerb
- Projekt-Blogs und Themen-Blogs, Mitarbeiter-Blogs zum Austausch von Informationen und Daten
- Social-Networking- Plattform für alle Projektbeteiligten
- Social-Bookmarking- Seite für die wichtigsten Links zum Projekt
- Media- / Information-Sharing-Plattformen zum Austausch von Best Practices

Externe Kommunikation:

- Artikel in Kundenzeitschriften und im Internet zum Projektfortschritt [vgl. Pfannenberger 2009, 69].

Schritt 6: Planung und Schaffung von kurzfristigen Erfolgen

Bei Veränderungsprojekten steigt die Emotionskurve der Beteiligten stetig. In der dieser Phase kommt es darauf an alle Beteiligten kontinuierlich durch kurzfristige Erfolge zu motivieren [vgl. Pfannenberger 2009, 29].

Interne Kommunikation:

- Intensivierung von Best-Practice-Cases und Porträits von Veränderungsmanagern
- Tracking von Kennzahlen
- Externe Erfahrungsberichte in internen Medien wie Intranet, Mitarbeiterzeitung, Corporate TV und schwarzem Brett kommunizieren

Externe Kommunikation:

- Pressearbeit und Kundenmedien: Profilierung von Leistungen und Service [vgl. Pfannenberger 2009, 69].

Schritt 7: Erfolge konsolidieren und weiter ausbauen

Stellt sich der Verlauf des Veränderungsprozesses als stabil dar, sollte die Glaubwürdigkeit der Veränderung genutzt werden, um weitere für diesen Prozess nicht relevante aber notwendige Veränderungen mit einzubeziehen [vgl. Pfannenberger 2009, 30].

Interne Kommunikation:

- Workshops mit Kunden
- Kommentare/ Interviews wie Berichte über Markttrends mit Kunden in internen Medien
- Bilanz-Interview der Geschäftsleitung in internen Medien, wie Intranet verbreiten und extern an Kunden, Lieferanten und Aktionäre im Rahmen von Service-Blogs

Externe Kommunikation:

- Zwischenbilanz in Briefen an Kunden und Aktionäre
- Zwischenbilanz-Interview in Eigenpublikationen und in der Presse
- Bewerbung um einen Preis [vgl. Pfannenberger 2009, 70].

Schritt 8: Veränderungsbereitschaft in der Unternehmenskultur verankern

In der abschließenden Phase gilt es, die gewonnene Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und Führungskräfte in der Unternehmenskultur zu verankern, um künftige Veränderungsprozesse als Wettbewerbsvorteil nutzen zu können [vgl. Pfannenberger 2009, 32].

Interne Kommunikation:

- Bericht über Anschlusspräsentation des Projekts
- Abschlussfeier des Projektteams
- Erarbeitung von Unternehmensleitsätzen

- Befragung von Führungskräften und Mitarbeitern zu Unternehmensleitsätzen (z.B. im Rahmen eines Blogs)
- Broschüre/ Datenbank/ Unternehmensleitsätze/ Führungsgrundsätze u. Ä. (über Wikis oder Media-/ Information- Sharing- Plattformen)

Externe Kommunikation:

- Neue Leistungsdarstellung in Printform und im Internet
- Stichprobenbefragung zu Unternehmenswerten bei Marktpartnern und Aktionären [vgl. Pfannenberger 2009, 70].

5 Change Communication am Beispiel von Beissbarth

Im nachfolgenden Kapitel werden die bisher erarbeiteten Informationen am Beispiel des Unternehmens Beissbarth dargestellt und angewendet. Zunächst wird das Unternehmen Beissbarth vorgestellt. Danach werden die Umstrukturierungen die Beissbarth von der Gründung bis heute erlebt hat dargestellt. Außerdem wird die Kommunikationsstrategie bei Veränderungsprozessen beschrieben und die Kommunikationsmaßnahmen der Veränderungskommunikation anhand der aktuellen Umstrukturierung beschrieben.

5.1 Vorstellung des Unternehmens

Beissbarth ist ein bayerisches, über 110 Jahre altes Traditionsunternehmen in München. Die beiden Firmengründer und Brüder, Daniel und Hermann Beissbarth, waren „Ende des 19. Jahrhunderts die Automobilpioniere in Bayern“ [Beissbarth 2013, 3]. Am 14. April 1899 erhielten sie den ersten Führerschein in Deutschland und sogar das erste Autonummernschild Nr. 1, das im Deutschen Museum ausgestellt ist [vgl. Ude 1999, 10]. Heute stellt Beissbarth mit 200 Mitarbeitern moderne Prüf- und Servicegeräte für Kfz-Werkstätten her, die den ständig wachsenden Standards der Automobilbranche entsprechen. Im Fokus stehen die Produktbereiche:

- Fahrwerkvermessung
- Bremsenprüfung und Prüfstraßen
- Reifenmontiergeräte
- Radwuchtmaschinen
- Klimaservicegeräte
- Hebebühnen

Die Kunden sind Großhändler, Autowerkstätten, TÜV-Werkstätten und die Original Equipment Manufacturer (OEM) Kunden. In enger Zusammenarbeit mit den großen Fahrzeugmarken/OEM-Partnern, wie BMW, Daimler, Fiat, Mazda, Opel, Peugeot, Citroen, Renault, Toyota und Volkswagen werden Entwicklung, Freigabe, und Vertrieb bis zum Service von Prüfgeräten vorangetrieben. Das Homologations-Team bereitet die weltweite Vermarktung der Prüfgeräte vor und sichert die Erfüllung der hohen Herstellervorgaben, technischer Standards und staatlichen Gesetzesanforderungen. Damit Beissbarth seine Produkte an die OEMs auf verschiedenen Vertriebswegen verkaufen darf, müssen für die einzelnen Produkte nach Anpassung auf die Kundenwünsche Homologationen gestellt werden [vgl. Beissbarth 2013, 3].

5.2 Umstrukturierungen bei Beissbarth

Da das Unternehmen auf eine über 110-jährige Geschichte zurückblicken kann, haben die Mitarbeiter und Führungskräfte schon mehrere Umstrukturierungen, Akquisitionen, Restrukturierungen, Neuausrichtungen der Unternehmensstrategie, Übernahmen durch Private-Equity-Investoren und völligen Neustart hinter sich gebracht. Aufgrund der Wirtschaftskrise Mitte der dreißiger Jahre erfolgte eine Restrukturierung des Unternehmens. Das Fabrikgebäude in der Tegernseer Landstraße in München wurde geschlossen.

1944 wurde das gesamte Fabrikgelände Beissbarths zerbombt, jedoch schafften die Söhne Daniel Beissbarths das Unternehmen wieder aufzubauen [vgl. Beissbarth 2000, 42]. Nach dem Wiederaufbau florierte das Geschäft, sodass sich das Unternehmen vergrößerte und 1960 zum jetzigen Olympiagelände in München umzog.

1972 erfolgte eine Akquisition durch die Rohe-Gruppe. Diese gliederte 1978 den ebenfalls erworbenen Hebebühnen Hersteller Romeico in die Räumlichkeiten des Beissbarth Unternehmens mit ein. Diese Eingliederung hatte zum Vorteil, dass der Service zentral gesteuert und die Produktbereiche gemeinsam entwickelt werden konnten.

Anfang der 80er Jahre wurde Beissbarth von einem Private-Equity-Investoren erworben und erhielt in diesem Zuge einen neuen Geschäftsführer. Kelm-Kläger war zuvor Geschäftsführer des insolvent gegangenen Unternehmens ITT. Er brachte seinen Vertriebs-, Logistik- und Entwicklungschef mit zu Beissbarth [vgl. Anhang: Wiedorn-Interview]. Unter der Leitung des Geschäftsführers Kelm-Kläger wurde 1980 eine einschneidende Umstrukturierung vollzogen. Die Fertigung und die Entwicklungsabteilung wurden in Form einer Neuorganisation ausgebaut. Dies hatte eine Restrukturierung, also Personalabbau in der gesamten Montage zur Folge [vgl. Beissbarth, 2000, 43].

Der Durchbruch gelang Beissbarth Anfang der 90er Jahre mit der Entwicklung der Innovation der CCD-Technologie. Die Vermessung eines Fahrwerks erfolgte bis dato mit Spiegeln und Licht. Die Charge Couple Device (CCD) -Technologie ermöglicht es den Werkstätten, eine Fahrwerkvermessung vollautomatisch durchzuführen. Daraufhin statete Beissbarth sämtliche VW-Werkstätten mit seiner neuen CCD-Technologie aus.

Da der Private-Equity-Investor genug Gewinn erwirtschaftet hatte, wurde Beissbarth 1998 erneut verkauft. Diesmal akquirierte das französische, inhabergeführte Unternehmen Facom. Im Zuge dessen erwarb Facom das in Correggio ansässige Unternehmen Sicam. Facom produzierte zum Zeitpunkt der Akquisitionen im kleinen Stil Hebebühnen und Fahrwerkvermessungsgeräte. Durch die Akquisition der beiden Werkstattausrüster erweiterte und vervollständigte Facom sein Produktportfolio der Werkstattausrüstung.

Beissbarth wurde 2001 zum Center of Competence (COC), der Fahrwerksvermessung und Bremsenprüfung erklärt, Sicam zum COC des Radwuchten und Montieren. Hierdurch wurden die Produktion und das Produkt-Know-How an einem Standort gebündelt.

Mitte 2005 wird die damalige Beissbarth Automotive Group (BAG) durch den Private-Equity-Investoren SG Kapital Europe durch Zustimmung des französischen Mutterkonzerns Fimalac übernommen. Neuer Geschäftsführer wurde Jean-Loup Bourjot [vgl. kfz-Betrieb 2005]. Unter der Leitung von Jean-Loup Bourjot entwickelte Beissbarth eine neue Technologie der kabellosen Fahrwerkvermessung - Touchless. Diese wurde 2006 auf der Automechanika Messe vorgestellt. Daraufhin wurde Bosch, selbst Fahrwerksvermessungsproduzent, auf Beissbarth aufmerksam.

Der Weltkonzern Bosch erwarb 2007 das Unternehmen Beissbarth und ordnete dies in seinen Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik im Bereich Automotive Aftermarket ein. Bei diesem Kauf handelte sich es um eine Akquisition, somit blieb die Marke Beissbarth erhalten. „Wir wollen die Position unseres Produktbereichs Bosch Diagnostics im Werkstattausstattungsgeschäft weiter stärken - dies gilt vor allem für das Geschäft mit Diagnose-Systemen“ [Pressrelations 2007]. Diese Aussage traf der damalige Bosch Geschäftsführer Peter Tyroller, ebenfalls Verantwortlicher für den Geschäftsbereich Automotive Aftermarket. Auch Bosch kann auf eine über 150 jährige Geschichte zurückblicken, was einen starken Wettbewerbsvorteil darstellt. Der Geschäftsbereich Kraftfahrzeugtechnik verbuchte 2012 einen Umsatz von 30,9 Mrd. Euro [Bosch Deutschland 2012, III].

Letztes Jahr im Januar erwarb Bosch ein weiteres Unternehmen für das Geschäftsfeld Automotive Aftermarket (AA). Hierbei handelt es sich um das amerikanische Unternehmen SPX Service Solutions. Damit erweitert Bosch sein Produktportfolio im Bereich Automotive Aftermarket, und wird zum umfassenden Lösungsanbieter im Diagnose- und Reparaturgeschäft. Der größte Zukauf mit 880 Mio. Euro Kaufpreis im AA-Bereich verschafft Bosch den zweiten Platz im weltweiten Diagnosegeschäft. SPX vertreibt und entwickelt Service- und Diagnosegeräte, Werkstattzubehör und Software. Bei diesem Kauf wurde ein Produktbereich von SPX gekauft. Das bedeutet, dass die bestehende Marke SPX weiter am Markt existiert. Der von SPX ausgegliederte/ verkaufte Produktbereich geht in das Produktportfolio von Bosch über und erhält keine neue Marke. Mit dieser Fusion erkaufte sich Bosch Marktanteile im Wirtschaftsraum NAFTA (North American Free Trade Agreement), [vgl. Die Welt 2012]. Im Rahmen dieser Fusion wurde ein neuer Geschäftsbereich im Automotive Aftermarket, der Automotive Aftermarket - Automotive Service Solution (AA-AS) gegründet. Beissbarth war zuvor im Automotive Aftermarket im Geschäftsfeld Diagnostics angesetzt. Nun wird Beissbarth gemeinsam mit dem Produktbereich von SPX in den neuen Geschäftsbereich AA-AS eingegliedert.

5.3 Kommunikationsstrategie

Die Kommunikationsstrategie der Veränderungsprojekte bei Bosch laufen nach einem bestimmten Plan ab. Es müssen geeignete Kernaussagen über die Veränderung kommuniziert werden, damit diese erfolgreich sein kann. Die Gründe für eine Veränderung müssen aufgezeigt werden und eine Dringlichkeit bei allen Beteiligten geschaffen werden. Außerdem muss die Zukunftsperspektive aufgewiesen werden. „Kommunikation orientiert sich am Strategischen V des kommunikativen Turn-Around“ [Kommunikationsstrategie Bosch, 2011]. Mit dem kommunikativen Turn-Around ist die Balance zwischen dem Aufzeigen des Warums und dem Wohin gemeint. Zum einen muss allen Beteiligten der Grund für die Veränderung aufgezeigt werden, damit sie die Veränderung akzeptieren können. Und zum anderen muss das Ziel der Veränderung aufgezeigt werden, damit alle Beteiligten die Veränderung positiv unterstützen.

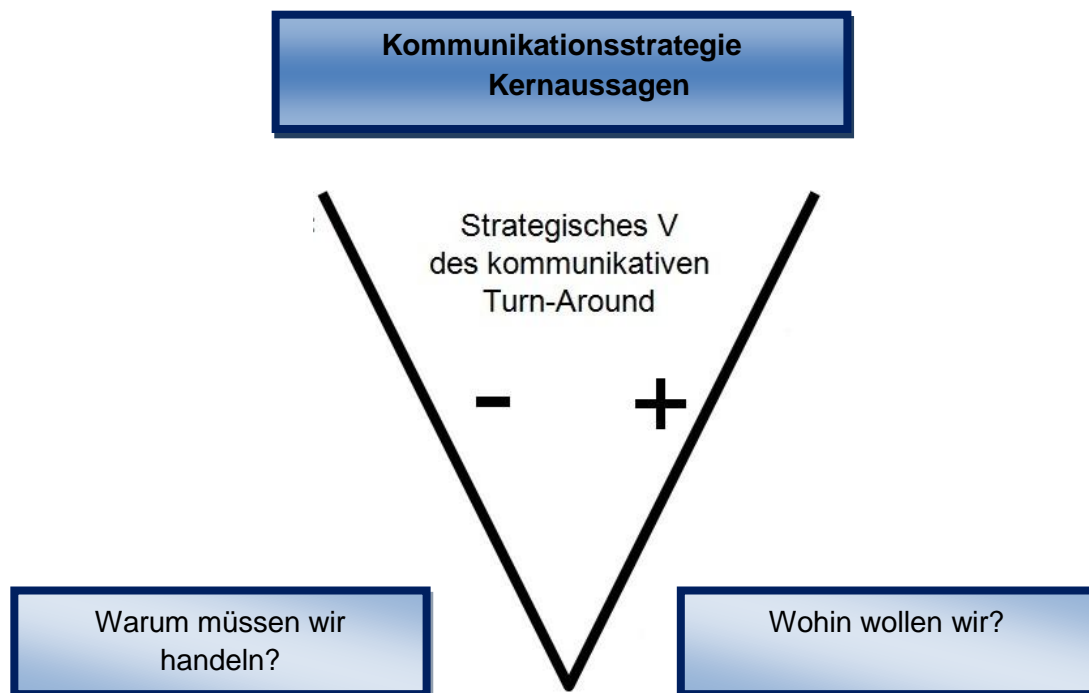


Abbildung 15: Kommunikationsstrategie – strategisches V –
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bosch, Kommunikationsstrategie)

Auf der einen Seite muss die Veränderung begründet werden anhand einer klaren Darstellung der negativen wirtschaftlichen Situation. Dies kann sich auf die Umsatzentwicklung, den Marktanteil/ Marktwachstum oder Qualitätsprobleme beziehen. Das Ziel ist es die Zahlen und Daten aufzuzeigen, um die Notwendigkeit einer Veränderung zu verdeutlichen.

Auf der anderen Seite ist es von hoher Bedeutung allen Beteiligten eine Zukunftsperspektive aufzuzeigen. Dies erfolgt anhand einer Vision, Mission und Ziele. Zudem müssen die Verbesserungspotenziale der Strukturen und Prozesse, der Produkte, Kosten und Qualität erläutert werden. Das Ziel ist es alle Beteiligten zu motivieren und eine Identifikation mit dem Veränderungsprozess zu schaffen.

Die Kommunikationsstrategie erfolgt in drei Schritten.



Abbildung 16: Kommunikationsstrategie in drei Schritten
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an vgl. Bosch, Kommunikationsstrategie

1. Veränderung begründen

Es müssen der Grund und das Ziel für die Veränderung aufgezeigt werden, damit alle Beteiligten verstehen, was sich in Zukunft ändern wird und was bestehend bleibt.

2. Zukunftsvision aufzeigen

Allen Beteiligten muss gezeigt werden was passiert, wenn die Veränderung nicht vollzogen wird und was mit der Veränderung erreicht werden will.

3. Umsetzung transparent machen

Es müssen die Auswirkungen auf den Arbeitsalltag für die einzelnen Führungskräfte und Mitarbeiter dargestellt werden.

5.4 Kommunikationsmaßnahmen

Die Kommunikationsmaßnahmen werden im nachfolgenden Text auf die drei Phasen eines M&A- Prozesses dargestellt. Ein M&A erfolgt nach diesen drei Phasen:

1. Strategische Analyse- & Konzeptionsphase
2. Transaktionsphase
3. Post Merger Integration [vgl. Kapitel 2, Arten].

Nachfolgend werden die Kommunikationsmaßnahmen den einzelnen M&A-Phasen zugeordnet. Für eine detailliertere Darstellung werden die Kommunikationsmaßnahmen am Acht-Phasen-Modell des Veränderungsmanagements von Kotter angewendet.

Es wird sich auf das aktuelle Post-Merger-Integration-Projekt (PMI) bezogen. Dies betrifft die Akquisition von einem Teilbereich von SPX durch Bosch. SPX wird zurzeit intern noch als S2 beschrieben. Gemeinsam mit dem AA-DG (Automotive Aftermarket-Diagnostics Geschäftsbereich), in diesem befindet sich Beissbarth, wird der neue AA-AS Bereich gegründet. Von diesem Veränderungsprozess sind über 4.000 Mitarbeiter weltweit betroffen [vgl. Folger 2013, 1].

Strategische Analyse- und Konzeptionsphase:

In dieser Phase wird eine Unternehmensanalyse durchgeführt. Diese soll die Ziele, Potenziale und Lücken des zu erwerbenden Unternehmens analysieren. Außerdem wird eine Analyse der Akquisitionskriterien und Akquisitionsstrategie erstellt. In dieser Phase wird wenig kommuniziert, weil es zum größten Teil im Geheimen stattfindet [vgl. Pfannenberger 2009, 106]. Die erste Phase nach Kotter besagt, dass bei allen Beteiligten ein Gefühl der Dringlichkeit für die Veränderung erzeugt werden muss. Das Topmanagement wendet sich in Form der Mitarbeiterzeitung oder dem Intranet an seine Mitarbeiter. Im Januar 2012 wurde an Beissbarth sowie an alle anderen Betroffenen Abteilungen ein Automotive Aftermarket Newsletter verfasst. Dieser informierte über die Kaufabsicht von SPX Service Solutions und stellte die Vorteile dieser Übernahme in den Fokus. Kurz darauf wurde die Presse über die Kaufabsicht informiert [vgl. AA Newsletter 2012].

Transaktionsphase:

In der zweiten Phase wird der Kontakt zu dem erwerbenden Unternehmen aufgenommen und die Verhandlungen beginnen. Nach erfolgreichem Vertragsabschluss und kartellrechtlicher Prüfung wurden die Mitarbeiter über den Abschluss erneut, Anfang Dezember in Form eines Newsletters, informiert. In diesem Newsletter wenden sich die fünf Vorstände Tanvir Arfi, Hans-Peter Meyen, Dietmar Wunstorff, Michael Klemm und Robert Hanser an ihre Führungskräfte und Mitarbeiter [vgl. AA Newsletter 2012].

Es erfolgen *Presseberichte* zur Information der externen Betroffenen über die erfolgreichen kartellrechtliche Prüfung der Kaufverträge und den Abschluss am 3. Dezember. 2012 [vgl. Folger 2013, 1].

Laut Kotter, erfolgt im zweiten Schritt die *Bildung eines PMI-Teams*. Dieses besteht aus Managern von Bosch- Diagnostics (Beissbarth) und SPX [vgl. Folger 2013, 1]. Ein *Management-Workshop* findet für die oberste Führungsriege gemeinsam mit dem Chief Executive Officer (CEO) unter Leitung der Unternehmensberatung KPMG statt.

Dieser wird als Workstream Blockwoche benannt. Neben dem PMI-Team werden auch die Workstream-Leiter eingeladen. Diese stellen die Vertreter für die einzelnen Wirtschaftsregionen dar. Zum symbolischen Auftakt des Big Mac Projektes wird ein riesiger Kuchen in Form eines Burgers aufgetischt, der von den beiden CEOs gemeinsam angeschnitten wird. Im Rahmen der Workstream Blockwoche erfüllte die Führungskoalition ebenfalls den dritten Schritt. Sie machten den Anfang der Entwicklung einer Vision und Strategie [vgl. Staa 2013, 5].

Post Merger Integration:

In dieser Phase werden alle Maßnahmen zum Integrationsmanagement festgelegt. Nach erfolgreicher Integration wird eine Erfolgskontrolle durchgeführt. Das aktuelle PMI-Projekt befindet sich mitten in der Integrationsphase.

So wird die Vision des Wandels im vierten Schritt intern, in Form eines Kick-Off Events, vollzogen. Der Beissbarth Vorstand Olaf Henning lud alle Mitarbeiter und Führungskräfte in einem persönlichem Schreiben zur Kick-Off Veranstaltung, dem Day One, ein [vgl. Henning 2012]. Der *Day One* fand am 6. Dezember 2012 in der Porsche Arena in Stuttgart statt und war das emotionale Kick-Off Event zum Start der Integrationsphase. Mit einem Video über die Wünsche, Gedanken und Hoffnungen der Mitarbeiter wurde der Auftakt des Events angestimmt [vgl. Staa 2013, 7]. „Es begann mit 1000 Teilnehmern, gefolgt von Veranstaltungen in den USA, Brasilien, China, Italien, Frankreich und Großbritannien“ [Staa 2013, 6 ff.].

Die externe Kommunikation informierte in Form einer Pressemitteilung über das erfolgreich Kick-Off Event, Day One. Dieses richtet sich an die allgemeine Öffentlichkeit, die Kunden und Lieferanten, sowie an die Aktionäre.

In der fünften Phase nach Kotter geht es darum die Blocker zu neutralisieren und die Wandeltreiber zu motivieren. Deshalb erfolgt ein *Newsletter des PMI-Teams* im zweimonatigen Rhythmus, der sich weltweit an alle Beteiligten richtet. Der erste erschien Ende Januar. In diesem Newsletter richtet sich der Big Mac Manager Oliver Frei an alle Mitarbeiter. Zur Übersicht wird das Projekt Team und die Organisation vorgestellt. Die Ziele und die Vision werden vermittelt. So heißt der Slogan des Veränderungsprojektes: „Thats why you count! Deshalb zählen Sie!“ [Folger 2013, 2]. Zudem werden die Workstream Blockwoche und aktuelle Erfolge des Vertriebes weltweit dargestellt. Nochmals wird der Erfolg des Day One thematisiert [vgl. Staa 2013, 7].

Im Januar 2013 startete außerdem eine weltweite *Umfrage zur Unternehmenskultur* aller Mitarbeiter. Es nahmen 61 % daran teil. Diese Umfrage hatte zum Ziel, mehr Details über die einzelnen Unternehmenskulturen zu sammeln. Aus diesen Daten wird eine optimale Unternehmenskultur von der PMI Organisation entwickelt. Die drei

Hauptgebiete zur Formung einer Zukunftskultur sind die Kommunikation, die Vertriebsorientierung und die Entscheidungsprozesse [vgl. Trockel 2013, 7ff.]

Eine weitere Maßnahme bildet der *Management Newsletter*. Er beinhaltet Produkt-Updates oder Meldungen über personelle Änderungen.

Videos mit Stellungnahmen des Vorstands Tanvir Arfi zur aktuellen Situation wurden gedreht und jedem Mitarbeiter im Corporate TV zur Verfügung gestellt. Außerdem erhielten Kunden und Lieferanten Zugang zu den Inhalten.

Die Informationen in der *Mitarbeiterzeitung* sind ähnlich aufgebaut wie im PMI Newsletter. Den Unterschied macht die Häufigkeit der Mitarbeiterzeitung, denn diese erscheint im vierwöchigen Rhythmus. Die Inhalte belaufen sich auf aktuelle Prozessschritte des Integrationsprozesses oder die Entwicklung der gemeinsamen Unternehmenskultur. Das können beispielsweise Erfolgsgeschichten aus aller Welt und verschiedenen Abteilungen sein.

Bei der *PMI-Mailbox* handelt es sich um einen möglichen Questions & Answers-Kanal (Frage und Antwort-Kanal). Mit Q&A sind die Fragen und Antworten aller Beteiligten gemeint. Damit alle Beteiligten auf ihre Fragen Antworten bekommen, errichtete das PMI-Team eine Mailbox. Dort können alle Fragen per Mail eingereicht werden [vgl. Folger 2013, 8]

In der sechsten Phase nach Kotter müssen kurzfristige Ziele geplant und geschaffen werden. Diese motivieren alle Beteiligten. Im zweiten PMI Letter werden weltweite und europaweite Erfolgsgeschichten dargestellt. Der indische Regional Präsident beschreibt seine ersten 100 Tage in der neuen Organisation [vgl. Muralidharan 2013, 4] während der europäische Independent Aftermarket (IAM) sein neues Corporate Design erhalten hat [vgl. Kayan 2013, 4ff.].

Den siebten Schritt, Erfolge konsolidieren und weiter ausbauen und den achten Schritt, die Veränderungsbereitschaft in der Kultur verankern, haben das gesamte PMI-Projekt und Beissbarth noch vor sich.

6 Expertenbefragung

Im Rahmen der Bachelorarbeit wurde eine Expertenbefragung zum Thema Change Communication bei Umstrukturierungsprozessen durchgeführt.

Es stellte sich heraus, dass das Potenzial künftiger Change Communication Prozesse große Bedeutung zukommen. Die Veränderungskommunikation hat die Aufgabe, die Beteiligten, die Mitarbeiter und Führungskräfte, umfangreich und stetig zu informieren, damit diese den Nutzen einer Veränderung besser verstehen können und akzeptieren, denn durch die Akzeptanz der internen Stakeholder kann der Veränderungsprozess schneller und zielgerichteter durchgeführt und einheitlich nach außen kommuniziert werden [vgl. Anhang: Staa-Interview/ Janko-Interview].

Da die Markenstrategie und auch die Markenkommunikation im Rahmen einer Fusion oder Akquisition ebenfalls verändert und angepasst werden muss, muss diese Veränderung an alle Stakeholder kommuniziert werden. Führungskräfte und Mitarbeiter werden hierbei über die klassischen internen Maßnahmen, wie Corporate TV, die Mitarbeiterzeitung, persönliche Gespräche und vor allem auch über das Intranet informiert. Damit Fragen aus dem Weg geräumt werden können, kann im Intranet aber auch ein Link zu einer Social-Networking-Plattform eingerichtet werden. Dort können Mitarbeiter ihre Fragen äußern und bekommen von Projektbeteiligten eine Antwort. Von Vorteil ist es, wenn auf solch einer Plattform Fragen und Antworten für alle zugänglich sind, damit dieselbe Frage nicht mehrmals beantwortet werden muss. Eine Änderung der Markenstrategie wird intern vollzogen und wird extern nur bedingt kommuniziert. Die Markenstrategie muss an die neuen Rahmenbedingungen angepasst werden und wird nach außen nur durch Werbematerialien kommuniziert [vgl. Anhang: Rakob-Interview].

Die Befragung ergab in Bezug auf die Erwartungen an zukünftige Umstrukturierungsprojekte und deren Folgen für die Change Communication, dass die Kommunikation von Beginn bis Ende des Projektes als fester Bestandteil integriert werden muss. Die Veränderungskommunikation stellt ein Werkzeug dar, das den gesamten Prozess unterstützt. Vor Beginn beispielsweise einer Akquisition oder Fusion wird eine Roadmap mit einem Kommunikationskonzept erstellt und immer wieder bearbeitet. Dieses Konzept enthält die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen, die dann für die einzelnen Phasen der strategischen Analyse, der Transaktionsphase und der Integrationsphase angewendet werden müssen [vgl. Anhang: Staa-Interview/ Janko-Interview]. Abschließend gilt: Die Veränderungskommunikation ist ein unentbehrliches Werkzeug des Veränderungsmanagements. Ohne diese würden alle beteiligten Stakeholder nicht von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt werden können.

7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Change Communication bei Umstrukturierungsprozessen

Die vorliegende Arbeit zeigt auf, dass es der Veränderungskommunikation bedarf, um Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen. Die Kommunikation entscheidet im Veränderungsprozess über Erfolg oder Misserfolg.



Abbildung 17: Erfolgsfaktoren der Change Communication
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Veränderungskommunikation stellt einen entscheidenden Faktor für den Erfolg von Change Projekten dar. Die nachstehend aufgezeigten Erfolgsfaktoren der Veränderungskommunikation zeigen vor allem, dass der Faktor Mensch eine entscheidende Rolle spielt.

1. Veränderungskommunikation ist Führungsaufgabe

Im Veränderungsprozess werden Führungskräfte zu sogenannten Change Agents, deren Aufgabe es ist die Vision, die Zielsetzung und Vorgaben den Mitarbeitern anschaulich zu vermitteln und eventuelle Widerstände aus dem

Weg zu räumen. Außerdem müssen sie für passende Rahmenbedingungen sorgen, damit die Mitarbeiter bereit sind, die Veränderung zu akzeptieren, zu verstehen und aktiv mit umzusetzen. Ein hilfreiches Kommunikationsinstrument zur Zielerreichung ist hier die Face-to-Face-Kommunikation als dialogischer Kommunikationsweg. Diese Variante der Umsetzung ist bei allen Beteiligten die effektivste, da die Informationen sich durch anschauliche Erklärungen und die Möglichkeit der Fragestellung besser in den Köpfen festsetzen.

2. *Vision und Strategie des Wandels kommunizieren*

Die Vision ist die Leitidee der Veränderung und wird in der internen und externen Kommunikation als Claim für Kommunikationszwecke verwendet. Aus dem Leitgedanken, der Vision, entsteht die Strategie der Veränderungskommunikation. Beides muss von Beginn an kontinuierlich an die Stakeholder kommuniziert werden, um für Klarheit zu sorgen und den Beteiligten so ihre Ängste zu nehmen. Hierbei ist es wichtig, dass alle Stakeholder die Vision verstehen, verinnerlichen und auch umsetzen. Die Vision soll den Betroffenen nicht nur ihre Ängste nehmen, sondern sie auch emotional positiv auf die Veränderung einstimmen.

3. *Stakeholderorientierte Kommunikationsstrategie*

Die Kommunikation und die Strategie wachsen zusammen, denn die Strategie basiert auf einem flexiblen und dialogorientierten Management von Beziehungen. Der wichtigste Faktor, um stakeholderorientiert zu kommunizieren, ist die persönliche Kommunikation. Diese finden in Form von persönlichen Gesprächen und auch Feedbackgesprächen, mit allen wichtigen Stakeholder-Gruppen statt. Durch die persönliche Kommunikation werden die Beteiligten positiv auf den Veränderungsprozess eingestimmt und haben die Möglichkeit ihre Meinung in die weitere Planung des Prozesses mit einzubeziehen. Somit fühlen sich die Stakeholder nicht ausgegrenzt, sondern verstanden und bestärken dadurch viel eher den Veränderungsvorgang.

4. *Optimale Ausrichtung der Kommunikationsmaßnahmen*

Mit der optimalen Ausrichtung ist gemeint, dass die traditionellen als auch die innovativen Kommunikationsinstrumente als Maßnahmen an den einzelnen Phasen des Veränderungsprojektes ausgerichtet werden sollen. Hierbei werden je Phase die Maßnahmen auf die interne und externe Kommunikation angepasst.

5. *Kommunikationsinhalte: Ziele, Gründe, Erfolge*

Die Veränderungskommunikation muss den gesamten Veränderungsprozess gezielt Informationen kommunizieren. Diese Inhalte sollten treffend und klar formuliert sein und keine schwammigen Aussagen enthalten. Die Ziele müssen deutlich formuliert werden und die Gründe für die Notwendigkeit anhand klarer Botschaften vermittelt werden. Um die Motivation zu stabilisieren, werden kleine Zwischenerfolge hervorgehoben.

Abschließend gilt es anzumerken, dass die Kommunikation und auch Veränderungsprozesse nicht ohne die Beteiligung der Stakeholder-Gruppen funktionieren kann. Verschießen sich die Menschen vor der Veränderung, wird diese nicht umzusetzen sein. Doch durch die richtige Anwendung der Erfolgsfaktoren der Veränderungskommunikation können die Stakeholder abgeholt und durch den gesamten Prozess anhand der Kommunikation begleitet werden. Damit wird verhindert, dass die Betroffenen sich mit ihren Ängsten vor der Veränderung verschließen.

Mit einem Zitat von Robert Bosch beginnt diese Arbeit, und mit einem Zitat wird diese auch abgeschlossen.

„Gegen Leistungen kommt man nur mit Leistungen auf“- Robert Bosch [Bosch 1950, 57].

Literaturverzeichnis

AA Newsletter (2012): Bosch plant Kauf von SPX Service Solutions. Karlsruhe

Beissbarth (2000): Die Fahrwerkvermessung. Eine technische Dokumentation für Theorie und Praxis. München.

Beissbarth (2013): Tradition: Innovation!. URL:
<http://www.beissbarth.com/bbcms/%C3%9Cber%20uns.htm> (14. Juni. 2013)

Berentzen, Anne (2009): Führung als erfolgskritischer Faktor in Veränderungsprozessen. In: JP Kom Newsletter 01/2009. 4

Berger, Michael/ Chalupsky, Jutta/ Hartmann, Frank (2008): Change- Management- (Über-) Leben in Organisationen. Gießen

Berner, Winfried (2012): Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil. Stuttgart

Berühmte Zitate (2013): Zitate von Winston Churchill. URL:
<http://www.beruehmtezitate24.de/zitate/autoren/c/winston-churchill/167-je-weiter-man-zur%C3%BCckblicken-kann,-desto-weiter-wird-man-vorausblicken.html>

Bentele, G./ Piwinger, M./ Schönborn G. (2004): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. In: Pfannenberger, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation – unverzichtbare Funktion im Change Prozess. Neuwied

Bruhn, Manfred (2006): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 4. Aufl. Basel

Bruhn, Manfred (2007): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). München

Borgards, Arne (2009): Veränderung der Markenstrukturen. In: Pfannenberger, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change- Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung. Düsseldorf

Bosch Deutschland (2012): Geschäftsbericht 2012. Karlsruhe

Bosch, Robert (1950): Sei Mensch und ehre Menschenwürde-Aufsätze, Reden und Gedanken von Robert Bosch. Stuttgart

Bühler, Heike/ Dürig, Uta-Micaela (2008): Tradition kommunizieren. Das Handbuch der Heritage Communication. Wie Unternehmen ihre Wurzeln und Werte professionell vermitteln. Frankfurt

Buhrmann, Christoph/ Blinda, Lars/ Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsorientierten Markenmanagements. In: Buhrmann, Christoph (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen- Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. Bremen

Danko, Franz- Ludewig/ Heckschen, Heribert/ Plesterninks, Ingo (2002): Umstrukturierungen in Unternehmen. Gesellschafts- und arbeitsrechtliche Aspekte. Köln

Deekeling, Egbert/ Barghop, Dirk (2009.): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. 2. Aufl. Wiesbaden

Die Welt (2012): Bosch schließt Übernahme mit SPX Service Solutions ab. URL: www.diewelt.de/newsticker/news3/article111801385/Bosch-schliesst_Uebernahme-von-SPX-Service-Solutions-ab.html (12. 07. 2013)

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2005): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 11. Aufl. Frankfurt

Edtinger, Birgit/ Mayr, Fabian- Patrick/ Wagner, Karl (2004): Veränderungen erfolgreich umsetzen. Change Management in der Praxis. Weinheim. Basel

Frei, Oliver (2012): Grußwort des Big Mac Projektleiters. In: PMI Letter1. Karlsruhe

Folger, Chris (2013): PMI und Projektorganisation. In: PMI Letter 1. Karlsruhe

Führmann, Ulrike/ Schmidbauer, Klaus (2011): Wie kommt System in die interne Kommunikation? Ein Wegweiser für die Praxis. Berlin

Gattermayer, Wolfgang/ Al- Ani, Ayad (Hrsg.) (2001): Change Management und Unternehmenserfolg. Wiesbaden

Graus, Herbert E. (2012): Skript zur Vorlesungsreihe: Change Management. Die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Mittweida

Hartwich, Erwin (2011): Grundlagen Change Management. Organisationen strategisch ausrichten und zur Exzellenz führen. Karlsruhe

Herbst, Dieter (2009): Corporate Identity. Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität. Leitbild und Unternehmenskultur. Image messen, gestalten und überprüfen. 4. Aufl. Berlin

Henning , Olaf (2012): Einladung zum Day One. Plochingen

Hoffmann-Bäumel, Lisa (2009): Change Management. 4. Aufl. München

Janko-Interview (2013): Experteninterview mit Klaus Janko, Leiter Cultural Integration Management (CIM) im Automotive Aftermarket, CIM- Beratung/ Konzepte für PMI-Projekte, CIM-Funktion in ausgewählten PMI-Projekten bei Bosch Karlsruhe. siehe Anhang

Jansen, Stephan/Picot, Gerhard/ Schiereck, Dieter (Hrsg.) (2001): Internationales Fusionsmanagement. Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Unternehmenszusammenschlüsse. Stuttgart

Kapferer, Jean- Noel (1992): Die Marke- Kapital des Unternehmens. Landsberg. Lech

Kaplan, Robert/ Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard. Stuttgart

Kayan, Necat (2013): Blueprint für den IAM Vertrieb. In: PMI Letter 2. Karlsruhe

Kfz-betrieb (2005): Beissbarth-Gruppe steht kurz vor dem Verkauf. URL: <http://www.kfz-betrieb.vogel.de/service/management/articles/131048/>

Kommunikationsabteilung Bosch (2009): Kommunikationstrategie. Strategisches V. Karlsruhe

Kotter, John P. (1996): Leading Change. Boston

Kostka, Claudia/ Mönch, Anette (2002): Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. München. Wien

Kreyher, Volker (2010): Skript zur Vorlesungsreihe: Kommunikationspolitik. Mannheim

Loebbert, Michael (2006): The Art of Change. Von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen und Organisationen zu führen. 2. Aufl.

Mast, Claudia (2012): Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden. 5. Aufl. München

Muralidharan, S. (2013): Indien. Unsere ersten 100 Tage. In: PMI Letter 2. Karlsruhe

Pfannenberger, Jörg (Hrsg.) (2003): Veränderungskommunikation. Den Change-Prozess wirkungsvoll unterstützen. Grundlagen, Projekte, Praxisbeispiele. Frankfurt

Pfannenberger, Jörg (Hrsg.) (2009): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change- Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung. Düsseldorf

Plog, Kirsten (2011): Konzept Change Management. Leitfaden und Verhandlungsstrategien für firmeninterne Veränderungen. Münster

Possert, Bernhard (o.J.): Zitate

Pressrelations (2007): Bosch-Pressemitteilung. Bosch plant Beissbarth GmbH und Sicam zu übernehmen. URL:
http://www.pressrelations.de/new/standard/result_main.cfm?pfach=1&n_firmanr_=102116&sektor=pm&detail=1&r=267848&sid=&aktion=jour_pm&quelle=0&profisuche=1

Rakob-Interview (2013): Experteninterview mit Eva-Maria Rakob, stellvertretende Leitung Unternehmenskommunikation, Markenmanagement und Nachhaltigkeit bei Bosch Karlsruhe. siehe Anhang

Rischar, Klaus (2005): Veränderungsmanagement: Praxiserprobte Instrumente für Führungskräfte. Renningen

Rosenstiel, Lutz (2000): Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart

Schmid, Beat F./ Lyczek, Boris (2006): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus der Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden

Staa-Interview (2013): Experteninterview mit Silvia van Staa, Leiterin der Kommunikation in Veränderungsprozessen im Post Merger Integration Team bei Bosch Karlsruhe. siehe Anhang

Staa, van Silvia (2013): Workstream Corner. In: PMI Letter 1. Karlsruhe

Steinmann, Horst/ Schreyögg, Georg (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte- Funktionen- Fallstudien. 6. Aufl. Wiesbaden

Trockel, Kai (2013): Umfrage zur Unternehmenskultur. In: PMI Letter 1. Karlsruhe

Ude, Christian (1999): Das Jubiläum. 100 Jahre Beissbarth und Automobilgeschichte in München.

Willemsen, Heinz Josef/ Hohenstatt Klaus- Stefan/ Schnitker, Elmar/ Schweibert, Ulrike/ Seibt, Christoph H. (2008): Umstrukturierung und Übertragung von Unternehmen. Arbeitsrechtliches Handbuch. 3. Aufl. München

Winston Churchill (2013) In: Berühmte Zitate. URL:
<http://www.beruehmtezitate24.de/zitate/autoren/c/winston-churchill/167-je-weiter-man-zur%C3%BCckblicken-kann,-desto-weiter-wird-man-vorausblicken.html>

Zitatesammlung (2013): Zitate von Erich Fromm. URL:
<http://www.zitate.websiteportal.de/zitate03.html>

Anhang

Experteninterview

Fragestellungen zum Thema Change Communication bei Umstrukturierungsprozessen

1. Welche Potenziale sehen Sie für die Bedeutung künftiger Change Communication Prozesse?
2. Welche Kommunikationsmaßnahmen sehen Sie zukünftig bei einer Veränderung der Markenkommunikation?
3. Welche Erwartungen stellen Sie an zukünftige Umstrukturierungsprozesse, wie Mergers & Acquisitions und deren Folgen in Bezug auf die Change Communication?

Expertenantwort 1:

Klaus Janko

Leitung Cultural Integration Management (CIM) im Automotive Aftermarket, CIM- Beratung/ Konzepte für PMI- Projekte, CIM- Funktion in ausgewählten PMI-Projekten bei Bosch Karlsruhe

1. Der Veränderungskommunikation kommt eine sehr hohe Bedeutung zu, und sie stellt ebenfalls sehr große Potenziale dar, denn im Rahmen der Veränderungskommunikation werden die Menschen in den gesamten Prozess der Veränderung mit eingebunden, denn wenn alle Beteiligten in den Prozess einer Veränderung mit einbezogen werden, können sie ihn besser verstehen und legen so eine positive Arbeitshaltung an den Tag.
2. Bei einem Veränderungsprozess muss die Markenstrategie verändert, und die Markenkommunikation dementsprechend angepasst werden. Eine Veränderung der Markenkommunikation wird zum größten Teil intern vollzogen. Die internen Stakeholder, wie Mitarbeiter und Führungskräfte müssen intensiv und umfassend informiert werden. Dies findet anhand des Intranets, der Mitarbeiterzeitung oder Mitarbeiterveranstaltungen statt. Nach außen, also den externen Stakeholdern muss die Veränderung logisch und den Markterfordernissen entsprechend kommuniziert werden. Gegebenenfalls müssen kritische Kunden vorab informiert werden.
3. Die Kommunikation muss in Veränderungsprozessen von Anfang an mit eingebunden werden. Sie stellt ein Werkzeug dar, das den gesamten Prozess unterstützt. Anhand eines Kommunikationskonzeptes, das den gesamten Prozess begleitet, werden einzelne Maßnahmen den Kommunikationsaktivitäten zugeordnet. Diese Maßnahmen müssen dann nur noch angewandt werden.

Expertenantwort 2:

Silvia van Staa

Leiterin der Kommunikation in Veränderungsprozessen im Post Merger Integration Team bei Bosch Karlsruhe

1. Der Kommunikation in Veränderungsprozessen kommt eine sehr hohe Bedeutung zu, da sie einen Schlüsselfaktor für den Erfolg darstellt. Anhand der Umsetzung der Veränderungskommunikation können alle Beteiligten die Notwendigkeit der Veränderung verstehen. Wird die Kommunikation richtig eingesetzt, akzeptieren die Beteiligten die Veränderung und unterstützen den Prozess positiv.
2. Im Rahmen eines Veränderungsprozesses wie beispielsweise bei einer Fusion muss die Markenstrategie und damit auch die Markenkommunikation angepasst werden. Damit alle Stakeholder-Gruppen die Veränderung akzeptieren und diese auch aktiv unterstützen, statt sich der Veränderung gegenüber zu verschließen, müssen die Kommunikationsmaßnahmen angepasst werden. Die internen Betroffenen stellen die Führungskräfte und Mitarbeiter dar. Diesen muss die Veränderung besonders intensiv durch die Mitarbeiterzeitung, das Intranet und vor allem in persönlichen Gesprächen vermittelt werden, denn intern muss die Veränderung umfassend akzeptiert werden, damit die Veränderung geschlossen nach außen kommuniziert werden kann. Den externen Stakeholdern, wie Aktionäre, der Öffentlichkeit sowie Kunden und Lieferanten gegenüber müssen die Informationen logisch und einheitlich kommuniziert werden.
3. Die Kommunikation muss in Veränderungsprozessen von Anfang an mit eingebunden werden. Die Veränderungskommunikation stellt im Change Management ein erforderliches Werkzeug zur Zielerreichung dar. Während des gesamten Prozesses werden die Kommunikationsmaßnahmen in den einzelnen Phasen angewandt. Ein so genanntes Kommunikationskonzept legt die Maßnahmen vorher fest, so dass diese zum gegebenen Zeitpunkt nur noch angewendet werden müssen.

Expertenantwort 3:

Dr. Eva-Maria Rakob

Stellvertretende Leitung Unternehmenskommunikation, Markenmanagement und Nachhaltigkeit; Aufgabengebiete: Restrukturierung, Akquisition, Change Management, Koordination Change- und Kommunikationsmanagement, Koordination Solar Energy bei Bosch Karlsruhe

1. Die Thematik der Change Communication wird in Unternehmen immer wichtiger, und das Bewusstsein für deren Notwendigkeit nimmt zu. Die Welt verändert sich immer schneller, die Menschen müssen immer mehr Information verarbeiten, und deren Arbeitsaufgaben sind immer dichter getaktet. Somit sind Mitarbeiter einem hohen Anspannungsgrad ausgesetzt, und wenn dann noch Veränderungen hinzukommen, ist die Bereitschaft, diese Veränderung mitzugehen eingeschränkt. An diesem Punkt setzt die Kommunikation an und stellt einen entscheidenden Schlüssel dar, um als Unternehmen auch erfolgreich zu sein. Damit die Veränderungskommunikation und damit auch das Unternehmen erfolgreich sein können, stellt sie eine Führungsaufgabe dar. Die Führungsriege bzw. die Führungskräfte müssen geschlossen hinter der Veränderung stehen und diese einheitlich an die Mitarbeiter kommunizieren. Führungskräfte benötigen für diese Aufgabe ein hohes Maß an Führungsqualität. Diese muss aktiv eingebracht werden, um einen erfolgreichen Veränderungsprozess verbuchen zu können. Bei erfolgreicher Veränderungskommunikation sind die Mitarbeiter bereit, diesen Prozess mitzugehen.
2. Die Veränderung der Markenstrategie beinhaltet auch die Veränderung der Markenkommunikation. Diese Veränderung muss intern von den Führungskräften einheitlich kommuniziert werden. Dies findet auf den klassischen Kanälen, wie Corporate TV, Mitarbeiterzeitung und Intranet statt. Der Veränderungsprozess der Markenstrategie findet grundsätzlich nur intern statt. Hierbei muss die vorhandene Markenkommunikation an die Veränderung angepasst werden und anhand der Print-Kommunikation nach außen kommuniziert werden.
3. Das Ziel muss sein, dass das Thema Veränderungskommunikation konsequent gerade bei Zukäufen vollzogen wird, um den neuen Mitarbeitern des übernommenen Unternehmens den Einstieg zu erleichtern. Der Integrationsprozess kann mit Hilfe der Kommunikation bestmöglich vorbereitet und umgesetzt werden.

Interview: über die geschichtliche Umstrukturierung bei Beissbarth

Zeitzeuge: Wolfgang Wiedorn, Leiter der Abteilung Logistik

Interviewfrage: Welche Umstrukturierungen hat Beissbarth zwischen den 80er Jahren und 2005 miterlebt?

Anfang der 80er Jahre wurde Beissbarth von einem Private-Equity-Investoren gekauft und erhielt Kelm-Kläger als neuen Geschäftsführer. Kelm-Kläger war vor Beissbarth Geschäftsführer der ITT Firma, die Pleite gegangen ist. Zu Beissbarth brachte er seinen Vertriebs-, Logistik- und Entwicklungsleiter mit. Zu Beginn der 90er Jahre vollzog Kelm-Kläger eine komplette Restrukturierung. Außerdem entwickelte Beissbarth eine neue Technologie für die Fahrwerkvermessung. Zuvor wurde ein Auto mit Spiegeln und Licht vermessen. Durch die CCD-Technologie von Beissbarth war dieser Vorgang nun automatisch möglich. Das verschaffte Beissbarth den Durchbruch. Es wurden nahezu alle VW Werkstätten mit der neuen CCD-Technologie ausgestattet. Die Erfolgswelle hielt für Beissbarth bis Ende der 90er an.

Der Private-Equity Investor hatte 1999 genug Geld verdient und stieß Beissbarth wieder ab. Nun wurde Beissbarth vom inhabergeführten, französischen Unternehmen Facom aufgekauft. Außerdem erwarb Facom das in Coreggio ansässige Unternehmen Sicam. Beide Marken blieben unter dem Dach von Facom erhalten. Zum Zeitpunkt der Akquisition produzierte Facom unter anderem im kleinen Stil Achsmessgeräte und Hebebühnen. Mit Beissbarth erweiterte Facom sein Produktportfolio um Fahrwerkvermessungsgeräte und Bremsenprüfstände. Und mit Sicam, um Radwucht-, und Montiergeräte.

Beissbarth wurde 2001 zum Center of Competence (COC) für Achse und Bremse und Sicam für Wuchten und Montieren ernannt. Dies bedeutet, dass das Produkt-Know-How und die Produktion an den jeweiligen Standort verlegt werden.

Das Unternehmen Fimalac erwarb Mitte 2005 für seine Tochter der, Private-Equity-Investor SG Kapitals, Beissbarth. Unter deren Leitung entwickelte Beissbarth eine neue Innovation der Fahrwerkvermessungstechnologie.

Nach der Entwicklung der CCD-Technologie zu Beginn der 90er Jahre, stellte Beissbarth 2006 auf der Automechanika Messe seine neuste Innovation vor. Es wurde eine neue Generation der Fahrwerkvermessung vorgestellt. Hierbei handelte es sich um die kabellose Fahrwerkvermessung Touchless.

Bosch wurde daraufhin auf Beissbarth aufmerksam. 2007 erwarb Bosch Beissbarth und Sicam von Facom, um wie Facom sein Produktportfolio zu erweitern.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname